

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci  
An Employee Remuneration System in a Chosen Organization

Student: Bc. Martina Purová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

OSTRAVA 2011

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

---

Bc. Martina Purová

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce p. Ing. Andree Čopíkové za rady, důležité připomínky a odborné vedení v průběhu tvorby diplomové práce. Dále také děkuji p. Ing. Haně Cinkové za poskytnutí informací týkající se společnosti a za umožnění realizace dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci společnosti.

## OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců .....	5
2.1	Metodika .....	5
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	5
2.3	Odměňování zaměstnanců .....	6
2.3.1	Systém odměňování .....	7
2.3.2	Cíle a úkoly systému odměňování .....	8
2.3.3	Základní otázky systému odměňování .....	9
2.4	Mzdotvorné faktory a determinanty odměňování .....	10
2.4.1	Vnitřní mzdotvorné faktory .....	11
2.4.2	Vnější mzdotvorné faktory.....	12
2.4.3	Determinanty odměňování .....	12
2.5	Hodnocení práce .....	13
2.6	Mzdové tarifní stupně .....	15
2.6.1	Tvorba tarifních stupňů .....	15
2.7	Mzda, plat a odměna.....	16
2.8	Mzdová šetření .....	18
2.8.1	Cíle a zdroje informací pro mzdová šetření .....	18
2.8.2	Metody mzdových šetření .....	19
2.9	Mzdové formy .....	19
2.9.1	Časová mzda .....	20
2.9.2	Úkolová mzda .....	21
2.9.3	Mzda za očekávané výsledky práce .....	21
2.10	Zásluhové odměňování .....	22
2.10.1	Odměňování podle výkonu .....	22
2.10.2	Odměňování podle schopností .....	25

2.10.3	Odměňování podle dovedností.....	26
2.10.4	Odměňování podle přínosu .....	27
2.10.5	Dodatkové formy odměňování.....	27
2.11	Zaměstnanecké výhody .....	28
2.11.1	Členění zaměstnaneckých výhod .....	30
2.11.2	Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod.....	32
2.12	Sociologický výzkum .....	34
3	Charakteristika vybrané organizace .....	36
3.1	Představení a vývoj společnosti.....	36
3.2	Předmět činnosti .....	38
3.3	Organizační struktura .....	39
3.4	Řízení lidských zdrojů .....	40
3.5	Struktura zaměstnanců.....	41
4	Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	43
4.1	Systém odměňování v podniku.....	43
4.1.1	Tvorba mezd .....	44
4.1.2	Prémiové ukazatele .....	44
4.2	Hodnocení, vzdělávání zaměstnanců.....	45
4.3	Zaměstnanecké výhody .....	46
4.4	Dotazníkové šetření ve společnosti .....	47
4.4.1	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu .....	56
5	Návrhy a doporučení .....	58
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	65
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro firmu, práci s nimi, motivaci a správný rozvoj zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je potom možné chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj.

V současné době je jednou z nejdůležitějších personálních činností právě odměňování zaměstnanců za jejich práci a za to, že jsou zaměstnanci určité organizace. Efektivní systém odměňování umožňuje společnosti získávat a udržet si kvalitní a schopné zaměstnance, napomáhat k růstu výkonu a produktivity práce, kontrolovat vývoj mzdových nákladů a zajistit efektivitu zpracování mezd.

V dnešní době peníze už nemusí být jedinou možností, jak zaměstnavatelé motivují své zaměstnance. Zaměstnavatelé musí být kreativní a přicházet s novými invencemi, tak aby si své zaměstnance udržely a také zároveň motivovali k lepšímu pracovnímu výkonu. Důležitou úlohu mají zaměstnanecké výhody, protože právě benefity mohou představovat i důležitý prvek při získávání nových pracovních sil. Pro zaměstnavatele je totiž stále náročnější udržovat si konkurenceschopnost na těchto trzích. Trend zaměstnaneckých benefitů má tedy nemalé dopady na konkurenci, protože pokud si chce společnost udržet své zaměstnance, musí být v oblasti benefitů dostatečně konkurenceschopná tak, aby jim zaměstnanci neodcházeli do jiných firem, kde je tato nabídka mnohem širší a kvalitnější.

V České republice je situace v oblasti odměňování relativně stabilní, ale stále zde existují velké mezery v motivaci zaměstnanců. Přesto je patrný posun většiny velkých firem, které spíše ustupují od garantovaných složek mzdy směrem k výkonnostním. Pomocí odměňování se firmy snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců, jako je zvýšená absence či fluktuace talentů. Naopak se je snaží motivovat k inovativnímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika částí. První část práce vychází z odborné literatury a je zaměřena na popis teoretických východisek souvisejících s problematikou odměňování zaměstnanců jako např. cíle a úkoly systému odměňování, hodnocení práce, mzdové formy, zaměstnanecké výhody atd.

Druhá část je poté zaměřena na představení a popis společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. a to jak její vznik, vývoj, předmět činnosti a organizační struktura, tak analýza současného systému odměňování, na jejímž základě bude provedeno dotazníkové šetření s následným

vyhodnocením celkového stavu systému odměňování a na základě těchto výsledků z dotazníkového šetření poté budou uvedeny návrhy a doporučení pro danou organizaci.

Cílem této diplomové práce je analyzování stávajícího systému odměňování ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s., zhodnocení tohoto systému, posouzení jeho funkčnosti a účinnosti a na základě zjištěných informací navrhnout možná řešení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti.

## **2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců**

### **2.1 Metodika**

Postup tvorby diplomové práce:

- výběr tématu – komparace jednotlivých témat
- prostudování dané problematiky z literatury a jiných zdrojů, použití metody srovnávání informací
- tvorba teoretické části diplomové práce – metodou analýzy a syntézy informací
- získání informací o firmě – vznik, vývoj, předmět činnosti atd. metodou rozhovoru s personalistou firmy
- analýza systému odměňování v dané společnosti
- sestavení dotazníku pro dotazníkové šetření ve společnosti, rozdělení dotazníků zaměstnancům firmy
- vyhodnocení dotazníků
- návrhy a doporučení pro společnost, vyplývající z dotazníkového šetření

### **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Jakákoliv organizace může správně fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat – materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Právě tyto činnosti tvoří stěžejní úkol řízení organizace. Materiální a finanční zdroje samy o sobě nemají žádný význam, protože patří mezi neživé zdroje. Je potřeba, aby tu byl někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tímto oživovatelem a motorem, který udržuje organizaci v chodu, jsou lidské zdroje, které jako každý motor potřebují nějakou pohonnou hmotu, kterou jsou informační zdroje, které v podstatě představují znalosti a dovednosti vybudované na základech, kterými jsou schopnosti lidí. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že lidské zdroje se řadí do kontextu řídicích činností organizace, mají rozhodující význam pro organizaci a klíčový význam pro řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práci.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je snaha, aby organizace byla výkonná a aby se tato její výkonnost neustále zlepšovala a to prostřednictvím využití všech svých zdrojů, kterými organizace disponuje. Řízení lidských zdrojů je tedy bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských



zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, tak se toto řízení zaměřuje také na zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace [7].

Úkoly řízení lidských zdrojů nachází svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a jsou představovány následujícími činnostmi: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, rozmísťování pracovníků a mnoho dalších. Jednou z důležitých činností personální práce je také odměňování pracovníků a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod [8].

Právě poslední zmíněná činnost, tedy odměňování pracovníků, je tématem této diplomové práce a mým úkolem je objasnit tuto problematiku jak teoreticky tak prakticky.

## **2.3 Odměňování zaměstnanců**

Problematika odměňování je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Neznamená dnes pouze mzdu nebo plat, popřípadě další formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům za vykonávanou práci. Jsou zde zahrnuty také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Všechny tyto zmíněné odměny patří do skupiny vnějších odměn. Kromě těchto vnějších odměn, o kterých v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, je stále větší pozornost věnována tzv. vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu, ale které úzce souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Patří sem radost, kterou práce přináší pracovníkovi, dále je to pocit užitečnosti a úspěšnosti, uznání okolí, postavení ve společnosti, dosahování pracovních cílů a kariéry [10].

Problematika odměňování zaměstnanců je velmi citlivou záležitostí ve všech organizacích. Jakékoliv změny v tomto systému jsou zaměstnanci vnímány s velkou pozorností a nedůvěrou. Proto je v organizacích velmi důležitá existence efektivního, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který je přijatelný jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele a který tím pádem napomáhá k vytváření harmonických vztahů a ke stabilnímu vnitřnímu prostředí v organizaci. Tento systém by měl být také schopen rozlišovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, dále zaměstnance s různou úrovní požadovaných kompetencí a zaměstnance s různou tržní hodnotou [3].

### **2.3.1 Systém odměňování**

Systém odměňování se zabývá strategiemi, politikou, procesy a postupy, které jsou potřebné k tomu, aby to čím zaměstnanci přispívají organizaci, bylo uznáno a spravedlivě odměněno, jak hmotnou, tak nehmotnou formou. Hmotná forma odměny se dělí na nárokovou, kam patří mzda a povinné příplatky a nenárokovou – peněžní ( příplatky, bonusy, prémie) a nepeněžní ( zaměstnanecké výhody). Nehmotná forma představuje v systému odměňování např. povýšení, uznání, dobré vztahy na pracovišti, větší samostatnost atd.

Systém odměňování musí vycházet ze strategie organizace a dále musí podporovat všechny její klíčové prvky. Je důležité, aby organizace měla jasnou představu o tom, jak její systém odměňování bude v organizaci vypadat, tzn:

- jaké možnosti odměňování organizace pro své pracovníky využije
- jakou strukturu bude mít celková odměna podle jednotlivých forem odměn
- v jakém vzájemném poměru budou jednotlivé formy odměn
- jaká pravidla, nástroje a postupy organizace použije při odměňování jednotlivých zaměstnanců

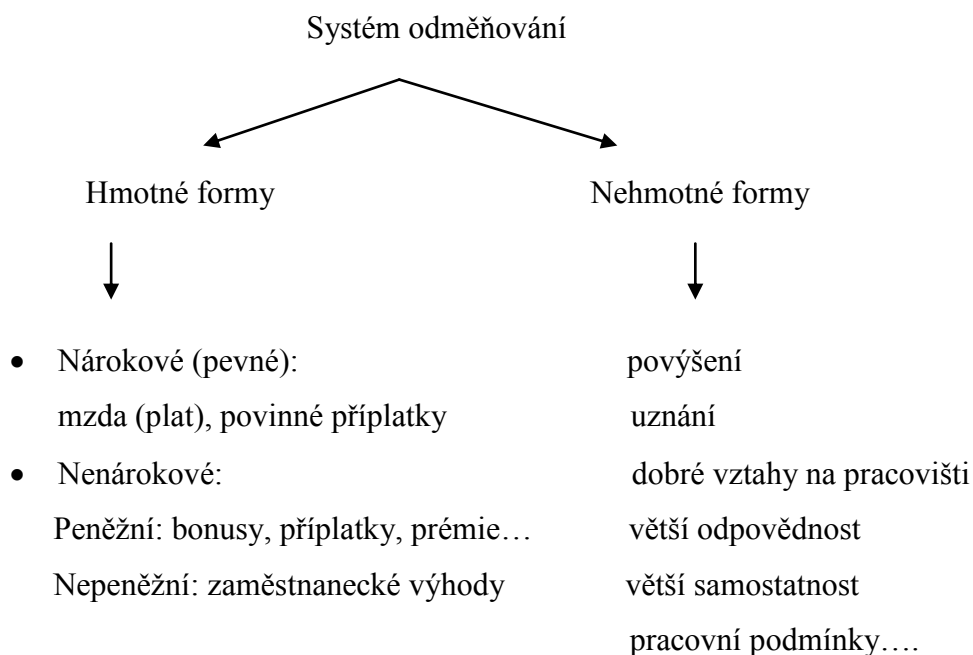
K tomu, aby systém odměňování byl efektivní je důležité, aby byl navržen tak ,aby co nejlépe vyhovoval konkrétním podmínkám každé organizace a současně take potřebám jejich zaměstnanců, protože je velmi důležité, aby zaměstnanci tento systém akceptovali. Proto je také vhodné, aby se zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování a aby se stal jakýmsi společným vlastnictvím a odpovědností jak vlastníka organizace, tak vedení a zaměstnanců [3].

#### **Strategie odměňování**

Cílem strategie odměňování je zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly v organizaci, jejího rozvoje a všech cílů, které se týkají zlepšování výkonu organizace. Stejně tak by tato strategie měla brát v úvahu klima zaměstnaneckých vztahů a procesy vyjednávání o odměňování s odbory.

Strategie odměňování je založena na souboru přesvědčení a základních zásad, které mají soulad s hodnotami organizace a pomáhají je realizovat. Dále take definují přístup, který je uplatňován organizací v souvislosti s odměňováním, také jsou východiskem politiky odměňování a poskytují návod ke krokům obsaženým ve strategii odměňování [3].

## Schéma: Systém odměňování



### 2.3.2 Cíle a úkoly systému odměňování

Klíčovým problémem (cílem) odměňování pracovníků je právě problém vytvoření spravedlivého motivujícího a transparentního systému odměňování ve firmě.

**Spravedlnost** – zaměstnanec by měl mít pocit, že není ve finanční nevýhodě vůči ostatním zaměstnancům a že je odměňován podle svých zásluh.

**Motivace** – podpora motivace zaměstnanců, srovnatelnost s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích, tento cíl je podmíněn ekonomickými požadavky a situací organizace.

**Transparentnost** – systém založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance, jednoduchost systému umožňuje jeho pochopení a napomáhá organizaci vyvarovat se omylům.

Organizace by se měla snažit o to, aby systém odměňování své zaměstnance motivoval v jejich práci a aby byli spravedlivě odměněni za vykonanou práci, protože jedině tak lze dosáhnout toho, aby lidé pro organizaci pracovali co nejefektivněji a jak nejlépe umí [3].

Systém odměňování, který si každá organizace vytváří a který by měl být pro ni efektivní, má za cíl splnit několik důležitých úkolů. Systém by měl:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností
- být pracovníky akceptován
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy [7].

### 2.3.3 Základní otázky systému odměňování

V systému odměňování stojí proti sobě pracovník se svými pracovními schopnostmi, pracovním výkonem a svými zájmy. Na druhé straně je organizace, mající rovněž své zájmy a potřebující pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka, a která je ochotná za to zaplatit a přinášet další oběti. O odměně její podobě a velikosti nerozhoduje pouze organizace a její pracovník (jejich zájmy, vzájemný vztah nebo síla postavení). Důležitou roli zde hrají i vnější faktory.

Hned na počátku úvah o systému odměňování, je tedy potřeba si položit tři otázky:

- 1) Čeho potřebuje **organizace** dosáhnout svým systémem odměn?
- 2) Jaký význam pro **pracovníky** mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
- 3) Které **vnější faktory** ovlivňují odměňování v organizaci?

**Organizace** si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, dále si potřebuje udržet své pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, kvality produkce, potřebné úrovně kreativity a flexibility tzn. formovat a rozvíjet personál schopný realizovat cíle organizace.

**Pracovníci** potřebují, aby jim bylo zabezpečeno uspokojovat své potřeby a potřeby svých rodin. Dále potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost v odměňování, dále možnost seberealizace, příznivé vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

**Vnější faktory** ovlivňují postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování a tedy i podobu odměňování v organizaci. Můžeme sem zařadit populační vývoj, situace na trhu práce ( úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví , v místě, v regionu, ve státě apod.

V tomto kontextu se poté zvažují už konkrétní otázky odměňování v organizaci, které jsou následující:

- úroveň mezd a platů
- vnitřní struktura mezd a platů
- placení jednotlivců
- platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů
- zaměstnanecké výhody a příplatky
- řízení a kontrola mezd a platů
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování

Efektivnost v odměňování, jeho motivačním účinku, příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků a mnoho dalších, závisí právě na řešení těchto otázek [7].

## **2.4 Mzdotvorné faktory a determinanty odměňování**

Většina majitelů a vedoucích manažerů je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tímto způsobem budou pracovníky motivovat k lepší práci.

Pracovní výkon ale bývá velmi často obtížně měřitelný a to právě díky technologickému rozvoji, který k této obtížné měřitelnosti pracovních výkonů přispívá. I u měřitelného

pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny jeho složky. Navíc měření výkonu je poměrně složitou záležitostí, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnou kontrolu výkonu. Problémem je i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii atd.) Mimo výše zmíněné je ale také zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání ve firmě a k jiným objektivněji zjištělným znakům pracovníka. Tyto a mnohé další okolnosti brzdí snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon, a proto byl vytvořen seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu [6].

Všechny mzdotočivé faktory, které mají bezprostřední vliv na proces odměňování je pro zaměstnavatele důležité poznat, uvědomit si jejich vlivy a odpovídajícím způsobem je pak zohlednit v systému odměňování. Faktory můžeme rozdělit na:

- vnitřní mzdotočivé faktory
- vnější mzdotočivé faktory

#### **2.4.1 Vnitřní mzdotočivé faktory**

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měli zaměstnavatelé brát v úvahu. Patří sem například – bystrost, dovednosti, iniciativa, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, rozhodování, tvořivost, vzdělání, znalost práce, přesnost, řešení problémů, fyzické požadavky, komplexnost v přístupu a mnoho dalších.

Všechny tyto výše zmíněné faktory patří do vnitřních faktorů, které je možno shrnout do následujících tří skupin:

- faktory, které souvisejí s požadavky a úkoly pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí, zdrojem informací je zde popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, dále úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci, zdrojem informací je evidence pracovníků a jejich hodnocení
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, firmě jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.[6]

## 2.4.2 Vnější mzdovorné faktory

Obdobně jako u vnitřních faktorů, musí brát v úvahu firma (zaměstnavatel) při odměňování pracovníků i vnější faktory, které se také rozdělují do tří skupin a to na:

- situace na trhu práce, zejména nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a forma odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu, státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti, zdrojem informací jsou mzdová šetření tj. zkoumání toho, jak jsou stejné práce, jaké se vykonávají v naší firmě, odměňovány v jiných firmách
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků, jedná se např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou atd [6].

## 2.4.3 Determinanty odměňování

Faktory ovlivňující tvorbu mezd vytvářejí spolu s dalšími okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců v podniku. Mezi hlavní determinanty odměňování tedy patří:

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci
- relativní hodnota zaměstnance
- situace na trhu práce
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví a organizacích konkurujících na trhu práce
- životní náklady v regionu a v zemi
- životní způsob lidí
- technika a technologie používaná v organizaci (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury)
- produktivita práce v organizaci
- síla odborů v kolektivním vyjednávání
- existující právní normy, které se týkají odměňování

Relativní hodnota práce na pracovním místě se odráží v soustavě tarifů, které vycházejí z hodnocení práce a přihlížejí k vnějším mzdovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena v závislosti na výkonu nebo schopnostech pracovníka pomocí mzdových forem [6].

## 2.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce je termín, který je také důležitý znát v problematice systému odměňování. Cílem hodnocení práce je stanovit systematický a důsledný postup ke stanovení relativní hodnoty práce v rámci pracovního místa každé firmy nebo velkých organizací. Jedná se o proces, pomocí kterého je práce zařazena v ohodnoceném pořadí podle všeobecných požadavků na zaměstnance v daném místě. Je poskytovatelem podkladu pro spravedlivou a uspořádanou strukturu klasifikace práce. Hodnocení práce neurčuje vlastní odměňování, je to oddělená akce a většinou je předmětem vyjednávání managementu se zástupci odborů. Hodnocena je pouze práce nikoliv osoba, která danou práci vykonává.

Z toho je tedy patrné, že hodnocení práce ve skutečnosti neurčuje sazbu odměny, kterou by měl obdržet každý individuální zaměstnanec. Je možné jej využít jako systematický podklad pro určení rozdílu v práci a následně k rozdílu v úrovních odměňování těchto prací [4].

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Tyto základní mzdové relace poté slouží k diferenciaci peněžního oceňování práce v rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné oceněné práce.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

- 1) Shromáždění informací o pracovním místě z popisů pracovních míst
- 2) Výběr faktorů či faktorů, které se použijí k určení hodnoty prací v organizaci.  
Často se používají dovednost, odpovědnost a pracovní podmínky.
- 3) Příprava a realizace plánu, používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci.

Plány hodnocení práce většinou obsahují kombinaci čtyř základních metod pro určení hodnoty práce, první dvě jsou sumární (nekvantitativní), druhé dvě jsou analytické (kvantitativní) [5]. Jedná se o:

- metodu pořadí
- klasifikační metodu
- bodovací metodu
- metodu faktorového porovnání



## **Metoda pořadí**

Jedná se o nejjednodušší, ale zároveň nejméně používanou metodu. Podstatou této metody je seřazení práce od nejlehčí k nejobtížnější. Její výhodou je jednoduchost a srozumitelnost, také časová a organizační nenáročnost. Nevýhodou této metody je to, že je efektivněji použitelná jen při hodnocení malého souboru prací, je málo přesná a mohou zde působit subjektivní vlivy. Poskytuje pouze pořadí prací, ale neukazuje rozdíly mezi nimi a neposkytuje přesnou základnu pro převod hodnoty práce do mzdových tarifů.

## **Klasifikační metoda**

V této metodě jsou předem definovány určité třídy nebo stupně prací, na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce. Relativní hodnota určité práce se stanoví porovnáním s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Výhodou této metody je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace. Nevýhodou je, že tato metoda není tak přesná, protože hodnotí práci jako celek, je citlivá na přesnost a pečlivost v celém procesu. Metoda také neumožňuje v plné míře zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých útvarech podniku.

## **Bodovací metoda**

Jde o nejpoužívanější metodu hodnocení práce. Pro hodnocení práce se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice, ke kterým se přiřazují jednotlivé práce. Poté se vybere klíčová práce (práce od níž se bude odvíjet hodnocení) z každého typu prací v organizaci. Potom místo toho, aby se hodnotila každá jednotlivá práce, je hodnocena tato práce jako představitel skupiny. Dalším krokem je výběr placených faktorů, jedná se o charakteristiky práce, za které je organizace ochotna zaplatit. Čím více placených faktorů práce má, tím má relativně větší hodnotu. Výhodou této metody je, že je relativně jednoduchá pro praktické použití a snadno se převádí do podoby mzdových tarifů, je přiměřeně objektivní a výsledky jsou snadno vysvětlitelné. Nevýhodou je spotřeba času při vytváření bodové stupnice.

## **Metoda faktorového porovnání**

Tato metoda je podobná bodovací metodě. I u této metody se vybírají klíčové práce a placené faktory. U jednotlivých faktorů je nezbytné přidělit jim určité váhy, pak pořadí dosažené u jednotlivých faktorů násobíme příslušnými vahami a výsledky sčítáme u každé

práce. Výsledkem je celková relativní hodnota práce, kterou je možné transformovat do peněžního vyjádření [10].

## **2.6 Mzdové tarifní stupně**

Do tarifního systému organizace se kromě hodnocení práce a jejího převádění do mzdových tarifů a mzdových šetření promítá řada dalších vlivů, mezi které patří například aktivity státních orgánů, které mohou stanovovat určité mantinely a pravidla odměňování. Dále mezi tyto vlivy můžeme zařadit i důsledky kolektivního vyjednávání na různých úrovních. V obou těchto případech se jedná zpravidla o stanovení minimálního tarifu, které organizace musejí dodržovat, a od kterého se skutečné mzdy (platy) mohou odchylovat pouze směrem nahoru. Také mezinárodní orgány a orgány integrujících se zemí mají také určité tendence ovlivňovat oblast mzdových tarifů a to jak na národní úrovni, tak na úrovni organizací [7].

### **2.6.1 Tvorba tarifních stupňů**

Teoreticky je možné si hierarchicky uspořádat jednotlivé práce, jejichž obtížnost a hodnota by plynule vzrůstala spolu se mzdovým tarifem, což ve své podstatě představuje bodovací metoda hodnocení práce. Výsledkem takto uspořádaných prací by byla množina individuálních mzdových tarifů s relativně malými vzájemnými rozdíly. S takto vytvořenými mzdovými tarify by se ale obtížně pracovalo a bylo by to organizačně náročné.

Za účelem zjednodušení mzdové agendy (výhodné pro účely plánování odměňování nebo tvorbu cen výrobků a služeb) jsou práce podobné hodnoty seskupovány do tarifních stupňů (tříd, skupin). Pokud je k hodnocení práce použita metoda faktorového porovnání pak je možné použít v penězích vyjádřeného rozpětí. U bodovací metody jsou stupně definovány pomocí bodového rozpětí.

Společně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazováno rozpětí mzdového tarifu, ve kterém je stanoveno minimum a maximum, ve kterém se může přípustná mzda pohybovat. Rozpětí mzdového tarifu společně s tarifními stupni tvoří tzv. mzdovou strukturu.

V závislosti na svých podmínkách a potřebách se organizace rozhoduje o počtu stupňů. Výhodné pro organizaci je ale přihlédnout ke svým zvyklostem, protože se tak zajistí lepší vnější srovnatelnost odměňování. Rozpětí mzdového tarifu by mělo umožňovat dostatečnou diferencovanost odměny pracovníka podle jeho výkonu, zásluh a schopností. V praxi jsou ale pracovníci často zařazováni v rámci rozpětí na základě seniority (délka praxe, doba

zaměstnání v organizaci) nebo s ohledem na obtížnost jejich získání či stabilizace v organizaci.

Rozpětí v rámci stupňů je možné stanovit různým způsobem. Jedním z nejčastěji používaným způsobem je konstantní bodové rozpětí pro všechny stupně a jim odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu. Další způsob umožňuje zvolit progresivní růst rozpětí jednotlivých stupňů, který je založen na konstantním relativním přírůstku počtu bodů hodnoty práce v rozpětí. Tento postup ale není moc obvyklý. Dále je možné ponechat konstantní bodová rozpětí hodnot práce v jednotlivých stupních a přiřazovat jim diferencovaná rozpětí mzdového tarifu. Tímto způsobem je možné mnohem diferencovaněji odměňovat výkon, zásluhy nebo schopnosti pracovníků v různých tarifních stupních. Velmi vhodné je použít širší rozpětí mzdových tarifů u nejvyšších tarifních stupňů, protože by představovaly určitou možnost zvyšování platu tam, kde není možnost pracovníky povyšovat na vyšší a lépe placené pracovní pozice, které jsou buď na delší dobu obsazeny nebo vůbec neexistují [7].

Mzdovou strukturu je tedy možné vytvořit dvojím způsobem:

- 1) jednotlivá rozpětí mzdových tarifů na sebe mohou navazovat – po dosažení maxima rozpětí pro daný stupeň může mzda (plat) jednotlivce vzrůst přecházením do stupně vyššího
- 2) rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů se mohou překrývat – v tomto případě je možné vynikajícího pracovníka, který je na nižším stupni, odměňovat lépe než podprůměrného pracovníka, který je na vyšším stupni [7]

## **2.7 Mzda, plat a odměna**

Právní úprava rozlišuje mezi těmito pojmy – mzda, plat a odměna.

### **Mzda**

V širším smyslu se používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu se však tento pojem používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

### **Plat**

Pojmu plat se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací,

používá při odměňování práce, která je konána na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

### **Odměna**

Pojmu odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní mzdové pobídkové formy [4].

Mzda je chápána jako odměna za vykonanou práci. Samotná existence pracovního poměru nárok na mzdu nezakládá, tento nárok zakládá až skutečně vykonaná práce pro zaměstnavatele.

V této souvislosti je důležité se ještě zmínit o peněžitých plněních, poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci, která platná právní úprava za mzdu nepovažuje. Vedle plnění mzdových může zaměstnanci v souvislosti s pracovním poměrem vzniknout právo na další plnění finanční povahy, jejichž charakter je odlišný. Jedná se o plnění poskytovaná podle zvláštních právních předpisů, zejména náhrady mzdy, odstupné náhrady cestovních výdajů, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost.

V roce 1992 došlo k rozdělení systému odměňování na dvě základní, pojetím zcela odlišné, skupiny:

**Ve sféře státních orgánů, příspěvkových a některých dalších organizací** – zde je zdroj prostředků na odměňování zaměstnanců provázán se státním rozpočtem a míra závaznosti právní úpravy zůstala téměř na dosavadní úrovni.

**V podnikatelské sféře** – zde je zaměstnavatel nucen celý objem prostředků na odměňování zaměstnanců zajistit vlastní podnikatelskou činností, přičemž celkový objem vyplacených mezd výrazně determinuje celkovou výši nákladů a tím i dosažený zisk, není zde nutná regulace prostřednictvím právních norem a limitů stanovující maximální možnou výši odměny za vykonanou práci, neboť ze strany zaměstnavatele zde působí samoregulační faktor (o co více zaměstnavatel zaplatí zaměstnancům, o to má menší zisk) [4].

## 2.8 Mzdová šetření

Mzdová šetření je důležité provádět proto, aby byla zajištěna konkurenceschopnost mezd a platů. Je nutné sledovat tržní sazby jednotlivých prací, abychom věděli, jak za stejnou práci, platí jiné organizace v daném regionu, odvětví či oboru.

### 2.8.1 Cíle a zdroje informací pro mzdová šetření

Mezi cíle mzdových šetření patří:

- získávání informací o ceně pracovní síly na trhu práce – zajištění vnější srovnatelnosti cen
- úprava chybných představ zaměstnanců o ceně některých prací
- pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců

Cílem provádění mzdových šetření je tedy porovnávání jednotlivých prací.

Informace, které jsou důležité pro mzdová šetření, mohou být získána z různých zdrojů, mezi které patří například:

- **publikovaná šetření**

Široká škála publikovaných šetření obsahuje informace o odměnách manažerů, specialistů, technických a administrativních prací. Mezi autory takovýchto šetření patří velmi často personální agentury, dále mnoho informací obsahují statistiky Českého statistického úřadu. Publikovaná šetření patří rychlé a ne příliš nákladné formě získávání informací. Nevýhodou tohoto zdroje informací je to, že se jedná o informace a ne zcela reprezentativní.

- **speciální šetření**

Speciální šetření mohou být provedena, buď samotnou organizací, nebo na zakázku poradenskými firmami, což je finančně náročnější, ale výhodou je úspora času a potíží.

- **klubová šetření**

Určitý počet organizací se dohodne na pravidelné výměně informací o odměnách ve standardizované podobě. Výhodou tohoto šetření je velká úspora času a poskytování pravidelných informací.

- **inzeráty**

Informace o úrovni mezd a platů jsou publikovány v inzerátech, které nabízejí zaměstnání. Nevýhodou je možná nespolehlivost informací. Je dobré tyto informace použít jako doplněk k jiným spolehlivějším zdrojům.

- **publikace a odborné články**

Zde můžeme nalézt informace o vývojových trendech v odměňování obecně, o vývoji mezd či platů atd [3].

## 2.8.2 Metody mzdových šetření

Metody porovnávání prací ve vzestupném pořadí podle přesnosti jsou následující:

- **název práce ( pracovního místa)**

Název pracovního místa neříká nic o rozsahu a okruhu povinností a o úrovni odpovědnosti. Často je velmi zavádějící.

- **stručný popis pracovního místa a úrovně odpovědnosti**

Lepší nástroj pro porovnávání prací, omezuje výskyt velkých nesrovnalostí, stále je zde proctor pro nepřesnost. Poskytuje jen všeobecná porovnání.

- **popis pracovního místa v kostce**

Definuje práci a její povinnosti pomocí 200 – 300 slov, zvyšuje přesnost porovnání. Stále ještě nepřináší ideální stupeň přesnosti.

- **úplný popis pracovního místa**

Vyžaduje značné úsilí při porovnání, je to velmi zdlouhavý process. Poskytuje více podrobností o práci.

- **hodnocení práce**

Podpůrný nástroj popisu pracovního místa v kostce. Cílem je získat dostatečně přesné informace o porovnávané dimenzi práce. Časově je použití hodnocení práce velmi náročné [3].

## 2.9 Mzdové formy

Mzdové formy slouží k tomu, aby byly mzdově oceněny výsledky práce zaměstnance, dále také slouží k ocenění všech stránek jejich výkonu a to s přihlédnutím k mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci v organizaci důležité.

Jednou z nejdůležitějších otázek, na kterou si musí organizace odpovědět při vytváření systému odměňování, je volba vhodné mzdové formy, přesněji řečeno kombinace mzdových forem, které mají za úkol zachovat výhody jedné mzdové formy a k tomu přidat některé výhody jiné mzdové formy. V praxi se totiž pro odměňování pracovníků většinou nepoužívá jen jedna mzdová forma, ale obvykle kombinace několika těchto forem.

Prvním úkolem organizace je se rozhodnout, jestli bude odměňovat zaměstnance za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy a jestli bude odměňování za výkon vázáno na výkon individuální, skupinový nebo celopodnikový.

Mezi základní mzdové formy, které může organizace volit, patří:

- časová mzda, úkolová mzda, mzda za očekávané výsledky práce
- zásluhové (výkonové) mzdové formy
- dodatkové mzdové formy

### **2.9.1 Časová mzda**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou dostává pracovník za svou práci. U dělnické kategorie se obvykle jedná o hodinovou mzdu, u nedělnické kategorie jde obvykle o měsíční plat.

Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla tu největší část odměny pracovníků, kteří jí také věnují největší pozornost. Na základě časové mzdy je vnímána spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Zaměstnavatelé ji používají především pro odměňování těch prací, které nelze odměňovat na základě jiných hledisek než času.

Časová mzda je založena na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům. Pracovní výkon zaměstnance určuje jeho místo ve mzdovém rozpětí .

Výhody časové mzdy jsou následující:

- jednoduchost a administrativní nenáročnost
- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů
- srozumitelnost pro zaměstnance
- vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu nebo dalších zásluh
- je administrativně levnější

Nevýhody časové mzdy:

- omezený pobídkový účinek, nenutí zaměstnance k zvyšování výkonu a produktivity
- umožňuje neschopným zaměstnancům přiživovat se na práci svých spolupracovníků

- vyžaduje intenzivnější kontrolu zaměstnanců

## 2.9.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Nejvíce je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou, za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměnou za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Výhody úkolové mzdy:

- motivuje k vyššímu výkonu
- klesají náklady v případě, že se podaří vykonat práci za kratší časovou jednotku
- přináší větší výdělky
- nevyžaduje moc velkou potřebu dohledu nad pracovníky

Nevýhody úkolové mzdy:

- finančně náročné zavedení a udržování systému, nutnost dobré organizace práce
- možnost vzniku rozporu při stanovování jednotek práce
- možnost zvýšení produkce na úkor kvality
- možnost vzniku neshod mezi pracovníky, díky důrazu na osobní výkon
- málo motivující systém pro pracovníky (motivace pouze penězi)

## 2.9.3 Mzda za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce nepatří mezi příliš známé mzdové formy. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací a za dohodnutý výkon, který se pracovníci zavazují provádět za určité období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace, která zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníků, očekává, že pracovník tyto úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové nebo měsíční mzdy) zahrnující určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období, po jehož uplynutí se provádí vyhodnocení dosažených výsledků [6].

Tento druh mzdové formy je nejčastěji používán u dělníků, specialistů a nižších a středních vedoucích zaměstnanců.

Předpoklady uplatnění těchto forem:

- stanovení přesných očekávaných výsledků



- důkladné plánování
- stanovení přesných pracovních postupů
- stanovení postupů a kritérií pro hodnocení výsledků
- existence zdůvodněných norem spotřeby práce
- vytvoření potřebných podmínek pro zaměstnance

Podoby mzdy/platu za očekávané výsledky práce:

**smluvní mzda/plat** – jedná se o dohodnutou odměnu za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, vyhodnocení po uplynutí dohodnutého období

**mzda/plat s měřeným denním výkonem** – zaměstnanec má pevnou mzdu/plat, ale jeho výkon je neustále sledován a pokud je potřeba je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu

**programová mzda/plat** – jedná se o pravidelnou pevnou částku, která je vyplácena po dobu plnění dohodnutého programu, v odpovídajícím čase, kvalitě a množství je zaměstnancům vyplácena dohodnutá mzda/plat, která obsahuje určitý podíl pohyblivé složky, která se může při nesplnění některých kritérií plnění programu snižovat nebo odebrat zcela, vyšší než očekávaný výsledek, ale není mzdově/platově zvýhodněn [3].

## 2.10 Zásluhové odměňování

Zásluhové odměňování souvisí s individuálními výkony, přínosy, schopnostmi nebo dovednostmi či s výkony týmu nebo organizace. Snahou této formy odměňování je posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím zaměstnance motivovat.

### 2.10.1 Odměňování podle výkonu

Při odměňování podle výkonu je alespoň část mzdy/platu zaměstnance závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu a výše této mzdy není předem zaručena. O výkonové odměňování se nejedná, když variabilní složka mzdy závisí na jiných než výkonových faktorech a její výše je předem zaručená. Mezi tyto nevýkonné faktory patří například – délka zaměstnání v organizaci, počet podřízených, čas strávený v práci atd.

Charakteristiky efektivního systému výkonového odměňování:

- výkonové cíle odrážejí cíle strategické
- na přípravě systému musí spolupracovat zaměstnanci, kteří jej budou také podporovat
- systém musí být správně komunikován a vysvětlen

- nutnost proškolení manažerů
- na jeho tvorbě se podílejí i liniový manažeři

Mezi nástroje výkonového odměňování patří:

### **Provize**

Odměna pro zaměstnance je z části nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Nejčastěji se tento typ uplatňuje v obchodních činnostech nebo v některých službách. V případě úplné závislosti na prodaném množství se jedná o přímou podílovou mzdu, v případě částečné závislosti má zaměstnanec garantovanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství nebo poskytované služby.

### **Prémie nebo bonusy**

Často se poskytují k časové nebo úkolové mzdě, ale je možné je poskytovat také v ostatních základních mzdových formách. Existují ve dvou podobách:

Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) – odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vzorné plnění pracovních úkolů, za iniciativu, pracovní chování atd.

Periodicky se opakující prémie (bonusy, výkonové odměny) – tvořeny odměnami závislými na dosažení nebo překročení předem stanovených cílů nebo výkonových ukazatelů, které motivují zaměstnance k vyšším výsledkům.

### **Podíly na zisku**

Jedná se o formu výkonové odměny, která spočívá v rozdělení části zisku zaměstnancům jako doplněk k jejich mzdě. Cílem této odměny je zvýšit produktivitu, snížit náklady, získat a stabilizovat zaměstnance a participace zaměstnanců na řízení

### **Odměny za úsporu času**

Jedná se o odměny zaměstnanců za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Tato forma odměny je nejvíce vhodná pro dělníky. Jedná se například o odměnu, kterou měl zaměstnanec udělat za hodinu, ale udělal ji dříve, tak dostane plnou hodinovou sazbu a k tomu navíc dostane určité pevné procento hodinového tarifu za uspořený čas. Je možné také použít i pohyblivé procento hodinového tarifu úměrné velikosti úspory času.

## **Zaměstnanecké akcie**

Nabídka podniku pro své zaměstnance koupit po určitou dobu a za určitou cenu akcie, a to v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu či mzdě a zisku organizace. Akcie mohou být jak volně obchodovatelné tak neobchodovatelné. Problém ale může nastat tehdy, když cena akcií podniku klesá.

### **Formy výkonového odměňování:**

- **individuální výkonové odměňování**
- **týmové odměňování** – odměny týmům nebo skupinám zaměstnanců, kteří vykonávají podobnou práci související s výkonem týmu, který je možno měřit v podobě výstupů nebo splnění norem poskytování služeb
- **celopodnikové systémy odměňování** – podíly na zisku, zaměstnanecké akcie
- **odměny zaměstnancům poskytované za nadstandardní výkony** – mohou mít jak peněžní tak naturální podobu

V praktickém použití je pohyblivé složka odměny zaměstnanců tvořena kombinací těchto forem výkonového odměňování [3].

### **Výhody výkonového odměňování:**

- spravedlivé odměňování pracovníků podle jejich výkonu
- je motivující
- přináší správné sdělení
- nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce

### **Nevýhody výkonového odměňování:**

- pokud je obtížné splnit určitá kritéria, nejsou zaručeným motivátorem
- je obtížné tento systém zavést a provádět, je potřeba značná příprava
- mezi zaměstnanci se mohou objevit konflikty díky rivalitě, která může na pracovišti vzniknout, což může vést ke zhoršenému výkonu a přístupu k práci
- obtížná specifikace příspěvku jednotlivce k výkonu, při odměňování založeném na skupinovém nebo celopodnikovém výkonu
- orientace na množství práce se může negativně odrazit na kvalitě
- může vést k tomu, že mzdy/platy porostou rychleji než výkon – pokud není prováděna častá kontrola atd.[3]

## **Metoda Balanced score card**

Ve většině organizacích je výkonová složka mzdy závislá na velkém počtu kritérií. Hlavně u manažerských a specializovaných pozicích se velmi často používají kritéria odvozená z metody Balanced score card. Jedná se o nástroj, který bere v úvahu čtyři základní oblasti:

- Jak nás vidí zákazníci? ( jedná se o úhel pohledu zákazníka)
- V čem musíme excelovat? ( jedná se o interní procesy)
- Můžeme pokračovat ve zdokonalování a ve vytváření hodnoty? ( jedná se o lidi a inovace)
- Jak vypadáme z hlediska akcionářů? ( finanční úhel pohledu)

a jejich vliv na výkonnost organizace.

Strategické cíle společně se svými ukazateli, by měly odpovídat řídicí úrovni organizace. Cíle vrcholových manažerů se většinou vztahují k růstu obrátu a ziskovosti organizace. Kvantitativní a kvalitativní cíle, které jsou na nižších úrovních by měly být stanoveny tak, aby podporovaly cíle vyšších řídicích úrovní [3].

### **2.10.2 Odměňování podle schopností**

Tento typ odměňování pracovníků je závislý na posouzení schopností, které lidé dosáhli. Podstatou je odměňování lidí za jejich schopnost pracovat, ne za jejich práci.

Pro posouzení schopností se používají zpravidla body nebo kritéria profilu či systému schopností. Je určena úroveň schopností, která je očekávána od plně efektivního jedince a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností.

Jako např. jestli:

- dosahuje úrovně potřebných schopností pro výkon v dané pracovní pozici
- schopnosti jsou ve shodě s požadovanou úrovní dané pracovní pozice
- převyšuje úroveň požadovaných schopností na dané pracovní pozici atd.

Jedním z problému tohoto typu odměňování je obtížnost měření a posuzování úrovně jednotlivých schopností a zejména souhrnné schopnosti zaměstnance. Jedná se totiž o obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka.

V praxi se většinou používají kombinované systémy odměňování, což znamená, že lidé jsou odměňováni jak podle schopností, tak podle výkonu.

### 2.10.3 Odměňování podle dovedností

Odměňování podle dovedností je založené na zvýšení mzdy/platu, které je vázáno na rozsahu, druhu a hloubce dovedností, které jedinec získal a které používá. Zahrnuje odměňování jak za získávání dovedností potřebných k vykonávání určitého okruhu úkolů, tak za rozvoj dovedností potřebných k vykonávání práce na vyšší úrovni, nebo za prohlubování dosavadních dovedností.

Metoda odměňování podle dovedností spočívá v tom, že pro určité široce pojaté zaměstnání se vytvoří inventura žádoucích odborných schopností, popřípadě i schopností žádoucím způsobem se chovat. Jejich plnění je pak odměňováno. Podniky se samozřejmě zaměřují na odměňování takových znalostí a dovedností, které jsou pro ně momentálně a potencionálně využitelné.

Odměňování podle dovedností má jak své výhody, tak také nevýhody.

Výhody:

- flexibilizuje zaměstnance (jejich připravenost na změny) a tím i flexibilizuje celou organizaci
- zvyšuje zastupitelnost zaměstnanců a usnadňuje nástupnictví ve funkcích
- ulehčuje zavádění nové techniky a technologie a rychlou změnu sortimentu
- může přispět ke zlepšování pracovních vztahů
- usnadňuje jistotu zaměstnání, spokojenost s prací a jejich stabilizaci v organizaci atd

Nevýhody:

- jedná se o nákladnější způsob odměňování, roste tlak na náklady vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- zatím není dokázán pozitivní dopad na růst produktivity práce
- nebezpečí odměňování jen za certifikát
- možnost nevyužívání znalostí a dovedností a tedy i možnost ztráty způsobilosti v těchto oblastech

Mzda/plat za schopnosti se zatím začíná používat u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů, kde se klade důraz nejen na znalosti a dovednosti, ale hlavně na žádoucí chování, které směřuje k výsledkům a na žádoucí plnění role manažera nebo vysoce kvalifikovaného specialisty. V praxi je běžnější tento typ odměňování kombinovat, a to nejvíce s odměňováním podle výkonu [3].

## 2.10.4 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu je zaměřeno jak na výsledky, tak na schopnosti pracovníka. Odměňuje se tedy nejen to čeho zaměstnanci dosáhli, ale i způsob, jak toho dosáhli.

Tento typ odměňování je vlastně kombinací rysů odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. Přínos je možné měřit jak v podobě vstupu, tak v podobě výstupu – schopností a výsledků.

Otázky, které je nutné při posuzování úrovně odměny zodpovědět, jsou následující:

- Jaký vliv měla v dané roli osoba na výkon týmu, útvaru nebo organizace?
- Jaká úroveň schopností byla vnesena s cílem zvládnutí požadavků role?
- Jak přispění ke konečným výsledkům bylo ovlivněno úrovní existujících a používaných schopností?

Odměňování za přínos je vhodné použít tam, kde je potřebný vyvážený a všestranný přístup při rozhodování o odměnách. Dále je vhodný tam, kde se klade důraz nejen na výkon, na schopnosti výkonu, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny, kde zaměstnanci jsou považováni za největší bohatství organizace.

## 2.10.5 Dodatkové formy odměňování

Dodatkové formy odměňování můžeme, ale nemusíme přímo vázat na výkon, vyplácet jednorázově nebo opakovaně, dále určovat pouze pro některé pracovníky nebo všem zaměstnancům, mohou také vyplývat ze zákona nebo z vlastní politiky odměňování organizace.

Mezi dodatkové formy patří např.:

- povinné a nepovinné příplatky – za práci přesčas, o víkendu, za zastupování atd.
- třináctý plat
- příspěvek na dovolenou
- vánoční příspěvek
- odměny u příležitosti odchodu do důchodu atd.

Tyto výše zmíněné dodatkové formy patří v organizacích k nejčastějším. Dodatkových mzdových/platových forem existuje velké množství, které se neustále mění, stejně tak jako množství jejich klasifikace [3].

## 2.11 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům jenom za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníků. Někdy se ale při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání a k zásluhám.

Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod, které jsou často předmětem kolektivních smluv [7].

Úkolem benefitů je zvyšování oddanosti pracovníků k jejich organizaci a péče o jejich blahobyt, pohodu a spokojenost. Zaměstnavatelé se snaží poskytováním vhodných benefitů o zajištění konkurenceschopnosti souboru celkových hmotných odměn, některé benefity (mateřská dovolená, stravování) jsou povinné ze zákona. Na některé zaměstnanci připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné. Problémem je, když na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky připlácejí (např. srážkou ze mzdy), aniž o ně mají zájem.

Mezi cíle politiky zaměstnaneckých výhod patří:

- nabídka konkurenceschopného systému odměn
- uspokojování osobní potřeby zaměstnanců
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a totožnost s organizací
- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců [3]

Při zavádění systému zaměstnaneckých výhod je důležité dbát na ochranu osobních dat, na souhlas zaměstnance se srážkou ze mzdy, na stanovení pravidel při ukončení zaměstnaneckého poměru.

Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, mělo by být jejím úkolem zajímat se o to, které benefity pracovníci preferují. Často totiž organizace nabízejí uniformní soubor výhod, který je vybraný personálním útvarem, nebo vedením organizace. Jen málokdy je tato záležitost konzultována s pracovníky, kteří však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby než jak to vidí právě personální útvar nebo vedení organizace [7]

Co se týče financování zaměstnaneckých výhod, tak to je možné z různých zdrojů, které jsou následující:

- sociální nebo obdobný fond – část rozpočtových prostředků nebo část čistého zisku

- na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů) zaměstnavatele
- na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů) zaměstnavatele
- státní podniky mohou být financovány z prostředků FKSP

Zaměstnanecké výhody mohou být zaměstnavatelem poskytovány buď všem zaměstnancům, nebo pouze vybrané skupině zaměstnanců popřípadě mohou být poskytovány individuálně zaměstnancům.

**Benefity určené všem zaměstnancům** – např. příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na vzdělávací kurzy a školení, příspěvky na sportovní a kulturní akce, hrazení zdravotních prohlídek, úhrada masážních, posilovacích a rehabilitačních služeb, nákup vitamínových přípravků, dary k životním a jiným výročím atd.

**Benefity pouze pro vybrané skupiny zaměstnanců** – např. používání služebního automobilu i pro soukromé účely, poskytování bezplatného přechodného ubytování, zjišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií atd.

**Benefity pro individuální zaměstnance** – např. podpory při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční nebo sociální situaci zaměstnance.

Mezi zaměstnanecké výhody je možno zahrnout i další výhody, které jsou poskytované zaměstnavateli a které jsou umožněny zákoníkem práce. Například – nadstandardní délka dovolené, vyšší výše odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, umožnění práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování nadlimitní výše stravného a kapesného při zahraničních cestách atd.

Zaměstnanecké výhody, které jsou určené všem zaměstnancům mohou zaměstnavatelé poskytovat dvěma způsoby:

1. jednotný (fixní, plošný) program – v tomto případě mají všichni zaměstnanci nárok na všechny benefity, které jsou organizací nabízen a je pouze na jejich rozhodnutí, zda tyto benefity budou čerpat nebo ne, nevýhodou tohoto



programu je to, že zaměstnavatelé investují do určitých zaměstnaneckých výhod o které ale zaměstnanci nemusí mít zájem

2. flexibilní systém – v tomto systému je stanoven firemní balíček zaměstnaneckých výhod a limity bodů pro každého zaměstnance, v rámci kterého si mohou jednotlivci vybírat takové benefity, které budou nejvíce vyhovovat danému zaměstnanci, při volbě benefitu vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů [3].

### 2.11.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možné rozčlenit do několika skupin. Jeden ze způsobů dělení, členění zaměstnanecké výhody do **čtyř skupin**:

- **výhody sociální** – zde můžeme zařadit např. důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci atd.
- **výhody zaměřené na vyžívání volného času** – např. kulturní a sportovní aktivity, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, organizování dotovaných zájezdů aj.
- **výhody mající vztah k práci** – např. stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, poskytování pracovních oděvů, vzdělávání hrazené organizací atd.
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, používání firemních automobilů pro soukromé účely, úhrada provozu telefonu v bytě, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace v organizaci atd.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení nejčastěji do tří skupin:

- **výhody spojené se sociální povahou** – životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, důchody poskytované organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky atd.
- **výhody, které mají vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů organizace svým zaměstnancům
- **výhody, které jsou spojené s postavením organizace** – podnikové automobily, placení telefonu, nárok na oděv, bezplatné bydlení atd. [7]

Podobné rozdělení zaměstnaneckých výhod do následujících kategorií je charakterizováno následovně:

- **penzijní systémy** – obecně jsou považovány za nejdůležitější výhodu
- **osobní jistoty** – jde o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu atd.
- **osobní potřeby** – oprávnění, která uznávají vzájemný vztah mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi – poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, posilovny atd.
- **podnikové automobily a pohonné hmoty**
- **jiné výhody** – zvyšují životní úroveň zaměstnanců – dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony atd.
- **nehmotné výhody** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán [1]

Dále je možné zaměstnanecké výhody členit z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti:

- **na mimořádně výhodné** – jedná se o výhody, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, naopak na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
- **částečně výhodné** - na straně zaměstnavatele jsou daňovým výdajem, naopak na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem, ale u zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny [9]

Členění z hlediska **formy příjmu na straně zaměstnance:**

- **výhody peněžní** – zaměstnanec dostane finanční částku
- **výhody nepeněžní** – bezplatné nebo zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům

Z hlediska **charakteru výdajů zaměstnavatele** je můžeme dále členit na:

- **finanční** – kdy zaměstnavatel na poskytnuté výhody vydává finanční prostředky
- **nefinanční** – výhoda se poskytuje bez finančního výdaje zaměstnavatele např. poskytování vlastních výrobků zaměstnancům za nižší cenu, než je cena obvyklá atd.

### 2.11.2 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Ve své podstatě se jedná o věrnostní program pro zaměstnance konkrétní společnosti, ve kterém si jednotlivý pracovníci sbírají body či kredity, které poté mohou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel předem stanoví výčet odměn a cenu. Obvykle mají všichni přístup ke všem odměnám, ale někdy je strategičtější ze strany zaměstnavatele, extrémně bodově drahé odměny zaměstnancům, kteří na ně nemají šanci dosáhnout, raději neukazovat, protože by to mohlo vést ke zhoršení vztahů na pracovišti.

#### Proč nepeněžně odměňovat zaměstnance

Peníze patří bezesporu k jedné z nejpoblárnějších forem odměny, kterou může zaměstnanec snadno proměnit v libovolnou jinou věc. Přesto ale od určité hranice přestávají mít peníze motivační a odměňující charakter, což je důsledkem základního ekonomického zákonu – zákon klesajícího mezního užitku, který říká, že s každou další spotřebovanou jednotkou je spotřebitel stále nasycenější daným statkem (v našem případě penězi) a tudíž ztrácí zájem a motivaci. Proto je důležité, aby organizace nabízela i jiné formy odměňování, které by uspokojovaly potřeby pracovníků. Cafeteria systém tuto možnost poskytování různých forem odměn samozřejmě nabízí, a proto organizace, které se zajímají o potřeby svých pracovníků, které chtějí spokojené zaměstnance, kteří odvádějí stoprocentní výkon na pracovišti, by měly mít tento systém ve svých organizacích zaveden.

#### Výhody cafeteria systému

Hlavní výhodou, pro kterou je Cafeteria systém velmi oblíbený v USA, je osvobození všech výhod v rámci Cafeteria systému od daní, díky zákonu o dani, a to až do výše přesahující dva měsíční platy. V České republice bohužel nic podobného neexistuje, což nám jednu z hlavních výhod tohoto systému odebrává. Osvobozeny od daní jsou jen některé zaměstnanecké výhody jako např. příspěvek na penzijní připojištění, mnoho jich ale není.

I přesto Cafeteria systém má řadu dalších výhod a tím je odměna a motivace. Aby obě fungovaly je důležité systém vhodně nastavit, což znamená, že by neměl být stanoven konstantní počet bodů, které je možné každý měsíc získat, protože se tak Cafeteria systém stane pouhou nepeněžní odměnou, která sice potěší, ale nemotivuje. Mnohem lepší situace nastává, když jsou body ze systému zaměstnancům přidělovány v závislosti na jejich pracovním výkonu. Bodování by ale i v tomto případě mělo být transparentní a i tak by měl existovat měsíční fixní přiděl bodů. V případě že zaměstnanec obdrží bonusové body, je vhodné mu vždy sdělit za co je obdržel. Jedná se totiž o vyjádření díků a odměny za odvedenou práci.

### **Nevýhody cafeteria systému**

V Cafeteria systému zaměstnaneckých výhod převažují spíše kladné přínosy pro organizaci. Přesto zde můžeme najít i některé nevýhody jako např. náklady na zavádění tohoto systému, vyšší administrativní náročnost a zjišťování potřeb zaměstnanců.

### **Jaké odměny zařadit do Cafeteria systému?**

Odměny v tomto systému by měly nabízet pro zaměstnance dostatečnou možnost volby odměn pro každého. Neměly by tam chybět věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací. Velmi populární je nabídka výrobků a služeb té konkrétní firmy. V současné době je velkým trendem nabízet svým zaměstnancům tzv. zážitky.

### **Zavádění Cafeteria systému**

Implementace tohoto systému se skládá dohromady ze tří kroků. Prvním a nejdůležitějším krokem je nasatvení systému přidělování bodů popřípadě slev na výrobky, v případě, že je možnost kombinovat body a peníze pro nákup jednotlivých odměn.

Druhým krokem je poté výběr odměn, které budou do systému zahrnuty. Je dobré v této fázi provést průzkum toho, co by uvítali zaměstnanci v systému odměn tak , aby byli spokojeni. Je důležité být připraven systém odměn měnit podle aktuálních potřeb pracovníků.

Třetím a také posledním krokem je realizace samotného podpůrného IT systému. I pro tento systém je možné využít standardní často i open-source systém internetového obchodu, problémem je ale nutnost do systému nějakým způsobem doimplementovat systém správy a přidělování bodů, za které budou moci zaměstnanci nakupovat. Velmi často proto firmy v této oblasti přistupují k outsourcingu. Firmy si tak nemusí zajišťovat nikde objednávky a dodávky

zboží, vyjednávat ceny atd. Na druhou stranu se díky outsourcingu firma může připravit o možnost flexibilní úpravy cen a zboží.

Faktická implementace Cafeteria systému je vždy o kompromisu a vždy firmu bude stát podstatně více peněz a úsilí, než je součet nakoupeného zboží za přidělené body [11].

## **2.12 Sociologický výzkum**

Cílem sociologického výzkumu je systematicky sbírat data a utřídit fakta, dojít k novým a podloženým poznatkům, vyhnout se spekulacím a získat důkazy pro své hypotézy. Výzkum probíhá nejčastěji v těchto fázích:

### **1. Příprava**

- definování problémů – problém je nutno stanovit co možná nejpřesněji
- posouzení dostupných výsledků, studium literatury na dané téma
- formulace hypotézy – domněnka, předem nabídnuté řešení, které se výzkumem ověřuje

### **2. Realizace**

- volba výzkumné strategie, navržení výzkumu, volba nástrojů, techniky
- sběr dat a faktů

### **3. Interpretace**

- interpretace dat, formulace závěrů, navržení dalšího výzkumu, zpětná vazba

Data, která jsou potřebná pro výzkum, je možné získat několika různými metodami. K základním metodám sociologického výzkumu patří: pozorování, rozhovor, dotazník, anketa, studium dokumentů, experiment atd.

Dotazník, který budu využívat pro potřeby své diplomové práce, patří spolu s rozhovorem k nejvyužívanějším metodám sociologického výzkumu. Při dotazníkovém šetření nedochází k přímému kontaktu mezi tazatelem a respondentem, proto je důležité věnovat přípravě dotazníku dostatek času a úsilí.

Existuje několik typů otázek, které je možné v dotazníku použít. Patří sem například otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené. V otevřených otázkách mají respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Uzavřené otázky dávají respondentovi možnost výběru z nabízených možností a polouzavřené otázky jsou složené z možných variant odpovědí a navíc variantou, kde může respondent vyjádřit vlastní názor.

Při sestavování dotazníku je důležitá logická návaznost jednotlivých otázek a jejich formulace by měla být taková, aby získané informace byly relevantní a přinášely vypovídající informace. Vhodné je v úvodní části klást jednodušší otázky, ve střední části by měly být umístěny méně zajímavé otázky a v závěrečné části ty nejcitlivější a otevřené otázky.

Cílem průzkumu je popis zkoumaného jevu, tedy konkrétně v této diplomové práci se jedná o problematiku odměňování zaměstnanců v konkrétní organizaci.

### 3 Charakteristika vybrané organizace

V této kapitole se budu věnovat popisu společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. a to jak z hlediska jejího vzniku, vývoje, organizační struktury a předmětu činnosti, tak z hlediska řízení lidských zdrojů.

V další kapitole poté provedu analýzu celého systému odměňování, který je v organizaci zaveden. V této společnosti jsem následně provedla dotazníkové šetření týkající se odměňování zaměstnanců, které budu vyhodnocovat a na základě získaných informací poté navrhnou doporučení a stanoviska týkající se této problematiky

#### 3.1 Představení a vývoj společnosti

Obchodní společnost Štěrkovny Olomouc a.s., je akciová společnost, která byla zapsána 25. července 2001 v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě. Jedná se o významného dodavatele písku a štěrkopísku, které slouží pro stavbu rodinných domů, dálnic, průmyslových hal, silnic a mnoho dalších.

Sídlo společnosti se nachází v Olomouci, Javoříčská 682/12, PSČ 779. Základní kapitál společnosti činí 2 000 000 Kč. Co se týče akcií, tak společnost Štěrkovny Olomouc a.s. má dohromady 2 000 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč, které jsou v listinné podobě a omezeně převoditelné.

Dne 5.6.2006 mimořádná valná hromada obchodní společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. jako nástupnická společnost přijala rozhodnutí o fúzi sloučením se zanikající společností Hanácký agrospolek s.r.o., se sídlem v Olomouci, Nová Ulice, Hynaisova 554/11.

#### Logo společnosti

Společnost Štěrkovny Olomouc a.s. používá logo v následujícím grafickém provedení:



Logo není registrovaná ochranná známka. Používá se pro marketingové účely na propagačních materiálech a dokumentaci společnosti.

## **Štěrkovny Olomouc a.s.**

Těžební lom, ze kterého se provádí těžba přírodního materiálu, se nachází v Grygově. Společnost má ve své nabídce následující výčet surovin v různých typech frakce:

- přírodní kopaný písek – žlutý
- drobné a hrubé těžené kamenivo, prané
- směs těženého kameniva - štěrkopísky
- materiál mimo ČSN EN
  - zásypový písek tříděný
  - zásypový písek netříděný
  - okrasné valouny

Kamenivo dle ČSN EN 12620, ČSN EN 13043, ČSN EN 13139, ČSN EN 13242 dozoruje autorizovaná Zkušebna kamene a kameniva s.r.o., Hořice v Podkrkonoší.

## **Legislativa**

Společnost sleduje pravidelně platnou legislativu vztahující se na její základní podnikatelské aktivity a dále zejména v oblasti environmentální bezpečnosti a bezpečnosti práce v oblasti báňských předpisů. Změny promítá do procesů. Vede Seznam všech používaných platných norem a zákonů v elektronické podobě v rozsahu používaném ve společnosti a ten mají k dispozici na požádání všichni zaměstnanci u manažera jakosti a EMS v el.verzi na PC.

Všechny změny norem a zákonů, vztahujících se k činnosti společnosti jsou sledovány. Informování zaměstnanců je uskutečňováno formou interního sdělení při jakékoliv změně 1x za 6 měsíců pro normy a 1 x za měsíc pro zákony. Na poradě vedení se je určován dopad nových legislativních úprav a odpovědný zapracuje změny do řízené dokumentace. V rámci ročního přezkoumání SŘJ a EMS je provedeno opakované hodnocení souladu u zákonů, vztahujících se k environmentální problematice. Tím je zabezpečen soulad s legislativou.

V roce 2010 je prokázán soulad činnosti společnosti s legislativou.

## **Jakost a environmentální systém řízení (EMS)**

Velkou pozornost věnuje společnost jak systému řízení jakosti nabízených surovin, tak celkovým environmentálním dopadům těžby. Za rok 2010 byly do nákladů na jakost a EMS zahrnuty poradenské služby, dozor zkušebny ZKK Hořice, opakovaný integrovaný



certifikační reaudit, vytvoření lepších podmínek pro pracovníky, doplnění měřidel a nářadí a přijetí Opatření ke zlepšení péče o zákazníka na základě průzkumu spokojenosti zákazníka.

Tabulka 3.1. Náklady na jakost a EMS

Externí poradenství	145 225 Kč
ZKK Hořice	181 103 Kč

Celkem bylo v roce 2010 vynaloženo 326 328 Kč do oblasti environmentálního systému řízení a jakosti.

Snahou společnosti v oblasti systému řízení jakosti a environmentálnímu řízení je:

- zlepšování efektivnosti systému, jeho procesů
- zlepšování služeb a produktů, včetně nakupovaných přepravních služeb
- zlepšování dostupnosti a efektivního využití zdrojů
- zlepšování environmentálního profilu společnosti

K těmto základním směrům bude vedení společnosti průběžně přijímat opatření a environmentální programy.

### **Dodavatelé**

Ve společnosti jsou vedena portfolia dodavatelů na výrobky a na služby podílející se na realizaci výsledného produktu. Proces je řízen dle směrnice OS 04-03-O Nakupování.

Tento proces patří mezi hlavní monitorované procesy ve společnosti. V rámci implementace aktualizovaných požadavků normy ISO 9001:2008 byla ve společnosti věnována pozornost portfoliu nakupovaných služeb dopravců, které zásadním způsobem mohou ovlivnit spokojenost zákazníků. Jsou smluvně zajištěny podmínky jakosti a environmentálního systému řízení, probíhá pravidelný monitoring ve formě výběru jednotlivých vozidel a kontroly dodržení smluvních podmínek jakosti a environmentálního systému řízení, dokumentační kontroly dodržení lhůt.

## **3.2 Předmět činnosti**

Předmět činnosti společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. je tvořen následujícím výčtem jednotlivých aktivit:

- velkoobchod
- správa a údržba nemovitostí

- zprostředkování obchodu
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, architektury, strojírenství, hutnictví, energetiky, výrobě zpracování kameniva
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software – služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zpracování dat, služby databank, správa sítí, montáž, opravy, revize, zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- montáž a opravy, revize a zkoušky tlakových nádob stabilních třídy I a II
- hornická činnost v rozsahu podle § 2 z.č. 61/1988 Sb. písmo
  - a) otvírka, příprava a dobývání výhradních ložisek
  - b) zřizování, zajišťování a likvidace důlních děl a lomů
  - c) úprava a zušlechťování nerostů prováděné v souvislosti a s jejich dobýváním
  - d) zřizování a provozování odvalů, výsypek a odkalit při činnostech uvedených v písmenech b) až d)
  - e) důlně měřická činnost
- činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu podle §3 z.č. 61/1988 Sb. písmo

**Předmět certifikace:** - dobývání a úprava kameniva

### 3.3 Organizační struktura

Statutárními orgány společnosti jsou:

- a) valná hromada
- b) představenstvo
- c) dozorčí rada

Práva povinnosti orgánů společnosti stanovuje společenská smlouva.

Výkonným orgánem společnosti je předseda představenstva a závodní lomu, a to na základě plné moci vystavené představenstvem společnosti. Rozsah práv a povinností představenstva a závodního lomu je stanoven v organizačním řádu společnosti.

Závodnímu lomu organizace není ve věcech odborného řízení a řízení bezpečného provádění hornické činnosti ustanoven nadřízený zaměstnanec, ve smyslu požadavku § 6,

odst. 1, zákona č. 61/1988 Sb, o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě, v platném znění.

Závodní lomu společnosti pověřil na základě legislativních požadavků své zástupce, kteří ho v době jeho nepřítomnosti zastupují a určil jim písemně rozsah práv i povinností. Pověření zástupce je provedeno vždy písemnou formou.

Vedoucí zaměstnanci mohou pověřit své zástupce, kteří je v době jejich nepřítomnosti zastupují v delegovaném rozsahu pravomocí i povinností. V případě jmenování svého zástupce musí být pověření, rozsah pravomocí a povinností stanoveny písemně.

Pro potřeby kvalifikovaného řízení společnosti jsou ve struktuře společnosti vytvořeny úseky a pracoviště, jejichž vedoucí provádějí a koordinují odborné činnosti v souladu s předmětem činnosti společnosti.

### **3.4 Řízení lidských zdrojů**

Snahou společnosti je získávat a udržovat si vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří jsou dostatečně motivováni k plnění pracovních úkolů. Právě lidské zdroje společně s logistickým zařízením, prostory a pozemky pronajaté společností, patří ke stěžejním zdrojům společnosti.

Plán lidských zdrojů, který je vytvořen a schválen předsedou představenstva a členem představenstva – závodním lomu, je pravidelně kontrolován z důvodu splnění požadavků jednotlivých legislativních norem a předpisů z hlediska bezpečnosti práce a provozu a zajištění kvalifikovaného provádění jednotlivých činností.

V rámci udržování a zlepšování systému řízení jakosti a environmentální systém řízení je dbáno na vzdělávání zaměstnanců. Organizují se jednak zákonná a odborná školení dle požadavků společnosti a dále školení k systému řízení jakosti a EMS. Jsou hodnoceni dodavatelé vzdělávacích akcí na základě vyplněných protokolů o absolvování vzdělávací akce. Závodní lomu přezkoumává a schvaluje plán rozvoje lidských zdrojů a výcviku pro každý rok. Tento plán je analyzován, vyhodnocen a na jeho základě, v souladu s potřebami společnosti a zaměstnanců, bude v průběhu roku probíhat další vzdělávání.

#### **Horizontální a vertikální vztahy v organizaci**

Zabezpečení horizontálních a vertikálních vazeb vyplývá z charakteristiky činností jednotlivých pracovních funkcí podle Organizačního řádu. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni vzájemně spolupracovat a poskytovat si vzájemně informace z problematiky své činnosti,

potřebné doklady v rámci přístupových práv a služby. Rozpory se předkládají k rozhodnutí předsedovi představenstva a závodnímu lomu společnosti za předpokladu, že byly předběžně projednány na nižším stupni řízení a nebylo dosaženo vzájemné dohody o způsobu řešení. Všichni zaměstnanci jsou povinni se ve své činnosti řídit zákonnými normami a ustanoveními.

### **Komunikace se zaměstnanci**

Vnitřní komunikace je zajišťována systémem pravidelných porad vedení a porad se zaměstnanci, ze kterých jsou pořizovány záznamy. K zajištění toku informací, které souvisí s procesy probíhajícími ve společnosti má každý zaměstnanec také možnost využít interního sdělení. Ve sledovaném období zatím hodnocení spokojenosti zaměstnanců proběhlo v rámci diskuze s vedením společnosti v rámci školení bezpečnosti práce dne 19.12.2010. Obecně je možno konstatovat, že zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti, mají k dispozici všechny potřeby nutné pro jejich práci včetně OOPP a chtějí se zúčastňovat dalšího profesního vzdělávání.

Jejich environmentální vědomí a bezpečnost práce je zvyšováno na pravidelných poradách a plánovaným školením o environmentálních cílech, aspektech a programech.

### **3.5 Struktura zaměstnanců**

Společnost Štěrkovny Olomouc a.s. svou velikostí patří mezi malé podniky. V současné době zaměstnává celkem 25 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se v průběhu let činnosti společnosti nijak významně neměnil viz. tabulka 3.2

Tabulka 3.2 Počet zaměstnanců v letech 2001 - 2010

Rok	Počet zaměstnanců
2001	23
2003	24
2005	25
2008	25
2010	25

Zdroj: Interní zdroje firmy

Tabulka 3.3 Kvalifikační strukturu zaměstnanců v roce 2010

Vzdělání	Počet zaměstnanců
ZV	-
vyučen	8
SŠ	7
VŠ	10

Tabulka 3.4 Věková strukturu zaměstnanců v roce 2010

Věk	Počet zaměstnanců
18-25 let	1
26-35 let	5
36-45 let	11
46-55 let	5
55 a více	3

Zdroj: Interní zdroje firmy

Co se týče struktury zaměstnanců organizace z hlediska pohlaví, tak většinu zaměstnanců tvoří muži – z celkového počtu 25 zaměstnanců je mužů 20 a žen 5. Tyto údaje se vztahují k roku 2010.

## 4 Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola se bude zabývat současným systémem odměňování ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. Informace týkající se této problematiky jsou získány osobním jednáním s paní Ing. Hanou Cinkovou, která má ve společnosti funkci tajemník-sekretář společnosti.

První část této kapitoly bude tedy zaměřena na představení systému odměňování, který je ve společnosti zaveden. Ve druhé části poté bude realizován průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy se k dané problematice mohou vyjádřit i samotní zaměstnanci a na základě jejich odpovědí budou zjišťovány problémy a nedostatky stávajícího systému odměňování v organizaci.

### 4.1 Systém odměňování v podniku

Společnost Štěrkovny Olomouc a.s. je malou organizací, zaměstnávající celkem 25 zaměstnanců. V organizační struktuře není vytvořeno žádné personální oddělení nebo útvar, o problematiku této oblasti se stará jedna osoba, která má podle organizačního řádu společnosti pozici tajemník-sekretář. Mzdy zaměstnanců jsou poté dále zpracovávány mzdovou účetní firmy.

Štěrkovny Olomouc a.s. mají své sídlo v Olomouci ale provozovna, kde dochází k těžbě písku se nachází v Grygově. Akciová společnost má celkem 7 majitelů, na provozovně v Grygově pracuje 16 zaměstnanců a na sídle firmy v Olomouci je celkem 6 zaměstnanců. V Grygově funguje dvou směnný provoz, v Olomouci jedno směnný provoz s pracovní dobou od 7.30 hod. do 16.00 hod.

Tabulka 4.1 Celkové mzdové náklady v letech 2008-2010

Rok	2008	2009	2010
Celk. mzd. Ná.	6 050 000 Kč	5 720 000 Kč	6 497 000 Kč

Z hlediska členění zaměstnanců na dělnické profese a na technickohospodářské pracovníky, patří 13 zaměstnanců do skupiny-dělníci a 12 zaměstnanců do skupiny-THP pracovníci.

### 4.1.1 Tvorba mezd

Společnost nemá vytvořené mzdové tarify ani tabulky, do kterých by byly zařazeny jednotlivé pracovní pozice a na základě kterých by poté zaměstnancům byla vyplácena mzda. Společnost nevyužívá v systému odměňování žádnou formální mzdovou strukturu.

Velikost mzdy je odvozena za situace na trhu a podle konkurenčních firem tak, aby zaměstnanci neměli pocit špatně ohodnocené práce a tak, aby neměli důvod odcházet do jiných společností, kde by jejich práce byla ohodnocena vyšší mzdou.

Společnost si uvědomuje důležitost lidského kapitálu, proto pravidelně sleduje situaci na trhu a v rámci možností se snaží o co možná nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců z hlediska jejich odměňování.

Jednotlivé mzdy, které jsou vypláceny jednou měsíčně, vždy 15. následujícího měsíce, převodem na účet každého zaměstnance, se skládají ze dvou částí:

- pevná složka mzdy – smluvní mzda

tato část mzdy je stanovena na základě průzkumu trhu práce a musí být akceptovatelná jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, jedná se o mzdu, která je pracovníkovi zaručená a která je stálá (každý měsíc stejná)

- pohyblivá složka mzdy – prémiové ukazatele

tato část mzdy je vyplácená až na základě splnění určitých podmínek a kritérií, její velikost se tedy může každý měsíc lišit

### 4.1.2 Prémiové ukazatele

Prémiové ukazatele jsou odvozeny od ekonomických měsíčních výsledků, které jsou stanoveny individuálně ke každému pracovníkovi tak, jak je zařazen dle pracovní náplně.

Pracovníci jsou zatříděni do kategorizací dle pracovní náplně, která je rozdělena na jednotlivé stupně odbornosti k dané profesi a dle tohoto roztrídění jsou poté zaměstnancům přidělovány základní mzdy.

#### **Prémie**

Prémie jsou vypláceny každý měsíc všem zaměstnancům v maximální výši 40% základního platu a jsou vyhodnoceny podle plnění měsíčního plánu.

Příklady prémiových ukazatelů u některých pracovních pozic:

- **prémiový ukazatel řidičů**

1. ukazatel – plnění plánu zisku
2. ukazatel - plnění tržeb vlastní dopravy

3. ukazatel - podíl nákladů vlastní dopravy
4. ukazatel – plnění úkolů stanovených nadřízeným

- **prémiový ukazatel obchodníků**

1. ukazatel – plnění plánu zisku
2. ukazatel - splnění limitu pohledávek
3. ukazatel – splnění plánované obchodní marže
4. ukazatel – plnění úkolů nadřízeného

- **prémiový ukazatel dělníků**

1. ukazatel – plnění plánu zisku
2. ukazatel – plnění parametru kapacitního využití linky
3. ukazatel – splnění parametru časového využití linky
4. ukazatel – plnění plánu tržeb

Při splnění každého parametru obdrží zaměstnanec prémii ve výši 10% základního platu, maximální výše prémie je tedy 40% základního platu. Personalista zpracovává na základě ekonomických ukazatelů prémiové ukazatele a připravuje podklady ke každému pracovníkovi, pro výpočet mzdy pro mzdovou účetní.

Další formou odměny, kterou společnost svým zaměstnancům poskytuje je 13. plat, který je vyplácen na základě splnění plánu zisku.

## **Příplatky**

Příplatky jsou ve společnosti řešeny dle zákoníku práce. Jelikož se nepracuje o sobotách, nedělích ani ve svátky, jsou zaměstnancům vypláceny pouze příplatky za práci přesčas a to ve výši 25% průměrného výdělku.

## **4.2 Hodnocení, vzdělávání zaměstnanců**

### **Hodnocení zaměstnanců**

Každý měsíc se konají přímo na provozovně provozní rady s pracovníkama, na kterých dochází k vyhodnocení dodržování úkolů jako je - údržba stroje, úklid v prostoru šaten, čistota pracovních oděvů, pořádek na pracovišti atd.



## **Vzdělávání zaměstnanců**

Dle profesního zařazení jednotlivých pracovníků společnost zajišťuje pravidelné odborné školení u najatých firem, která jsou plně hrazena zaměstnavatelem

## **Zdravotní péče**

Zaměstnavatel dále zajišťuje pro své zaměstnance preventivní zdravotní péči u závodního lékaře, kde jim plně hradí vstupní, výstupní a periodické lékařské prohlídky.

## **Ošacení, čištění oděvů**

Každý pracovník má svou osobní kartu, ve které jsou uvedeny druhy ošacení, které jsou povinné ze zákona a které chrání pracovníka před nepříznivými vlivy počasí, před znečištěním a které slouží k jeho celkové ochraně. V osobní kartě je dále uvedena délka užitnosti ochranného prostředku.

Ochranné prostředky jsou zaměstnancům poskytovány každý rok. Pokud dojde k poškození ochranného prostředku v průběhu roku, tak na základě likvidačního protokolu a podpisu dvou nestranných pracovníků, obdrží zaměstnanec nový ochranný prostředek.

Zaměstnanci také dostávají mycí a čistící ochranné prostředky, kde jejich množství na osobu je dáno dle druhu práce, kterou vykonává. Jedná se například o mýdla, čistící pasty atd.

Čištění oděvů si zajišťuje každý zaměstnanec zvlášť s tím, že firma na základě zprůměrování cen jednotlivých čistíren, hradí tuto částku svým zaměstnancům. Jedná se o částku ve výši 400 Kč, která je vyplácena každý měsíc všem zaměstnancům jako součást mzdy.

## **4.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody představují jednu z důležitých forem odměňování. Společnost Štěrkovny Olomouc a.s. poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- **příspěvek na kapitálové životní pojištění**

zaměstnavatel pravidelně zasílá každému zaměstnanci k dané smlouvě na jeho účet každý měsíc částku 500 Kč

- **mobilní telefon**

THP pracovníci mají k dispozici mobilní telefony, kde společnost zohledňuje do měsíční průměrné výše 600 Kč, pro osobní účely

- **firemní automobily**

obchodník a vedoucí provozovny mají toto vozidlo přiděleno na základě smlouvy o užívání služebního osobního vozidla pro soukromé účely, kdy dle pořizovací hodnoty osobního automobilu včetně DPH, je jim odpočítáváno 1% ze mzdy z důvodu daňových zákonů

- **použití osobních vozidel**

vybraní zaměstnanci musí po ukončení služební cesty vypracovat cestovní příkaz a zprávu o náplni služební cesty a po odsouhlasení nadřízeným pracovníkem, dojde k úhradě nákladů na cestu pokladníkem společnosti

- **dovolená nad rámec stanovený zákonem**

všichni zaměstnanci mají prodlouženou dobu dovolené a to na 5 týdnů

- **celodenní vánoční akce**

pro všechny zaměstnance pravidelně na konci roku společnost zajistí celodenní akci s občerstvením, na které dojde k vyhodnocení celého roku, každý zaměstnanec dostane věcný dar ve výši 1000 Kč a vánočního kapra

- **stravenky, ochranné nápoje**

vzhledem k tomu, že provozovna je odloučené pracoviště a společnost není schopna zajistit dovoz stravy, řeší tuto situaci vyplácením stravenek, kde zaměstnavatel hradí 29,5% z celkové výše stravenky, zbytek částky, kterou hradí zaměstnanec, je mu strhávána ze mzdy.

Společnost také zajišťuje zaměstnancům ochranné nápoje, jelikož jsou vystaveny povětrnostním vlivům, jsou jim k dispozici jak teplé tak studené nápoje.

Za rok 2010 byly náklady na zaměstnanecké výhody ve společnosti ve výši 637 000 Kč.

#### **4.4 Dotazníkové šetření ve společnosti**

Další částí této diplomové práce bylo provedení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaký názor na systém odměňování ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s., mají její zaměstnanci. Tato forma dotazování byla zvolena díky malé časové a finanční náročnosti a také proto, že je to jedna z nejlepších forem, jak získat potřebné informace od zaměstnanců společnosti, protože je možné oslovit velký počet zaměstnanců a tím zajistit důvěryhodnost a efektivitu výsledku šetření.

Otázky, které byly součástí dotazníku, byly zaměřené jak na zjištění spokojenosti se současným systémem odměňování, tak na bezpečnost pracovního prostředí, zpětnou vazbu s nadřízeným pracovníkem, vztahy na pracovišti a zaměstnanecké výhody, které jsou společností nabízeny. Většinou se tedy jednalo o otázky uzavřené, jen malé množství bylo otázek otevřených. Dotazování bylo zcela anonymní a dobrovolné. Dotazník byl ve firmě ponechán po dobu deseti dnů.

Ze stálého počtu 25 zaměstnanců, odpovědělo a odevzdalo dotazník celkem 21 zaměstnanců, což představuje 85% z celkového počtu zaměstnanců.

Dotazník, který je uveden v příloze č.1, je složen ze dvou částí. V části I jsou uvedeny identifikační údaje, týkající se věku, pohlaví, vzdělání a doby zaměstnání. V části II jsou poté uvedeny otázky zaměřené na problematiku odměňování ve společnosti.

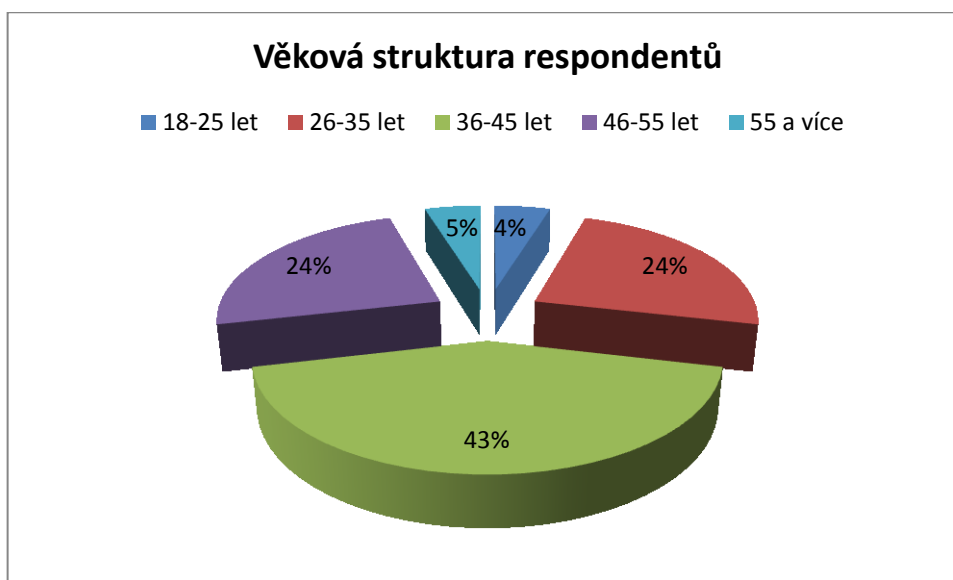
Z celkového počtu 21 respondentů bylo dotazováno 17 mužů a 4 ženy. Z toho na pozici dělník – 11 respondentů a na pozici THP 10 respondentů.

Dále jsou zpracované otázky z hlediska jejich odpovědí.

Otázka č. 2: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

- 18-25 let – 1 zaměstnanec
- 26-35 let – 5 zaměstnanců
- 36-45 let – 9 zaměstnanců
- 46-55 let – 5 zaměstnanců
- 55 a více let – 1 zaměstnanec

Graf 4.1 Věková struktura respondentů



Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- vyučen – 8 zaměstnanců
- SŠ – 6 zaměstnanců
- VŠ – 7 zaměstnanců

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

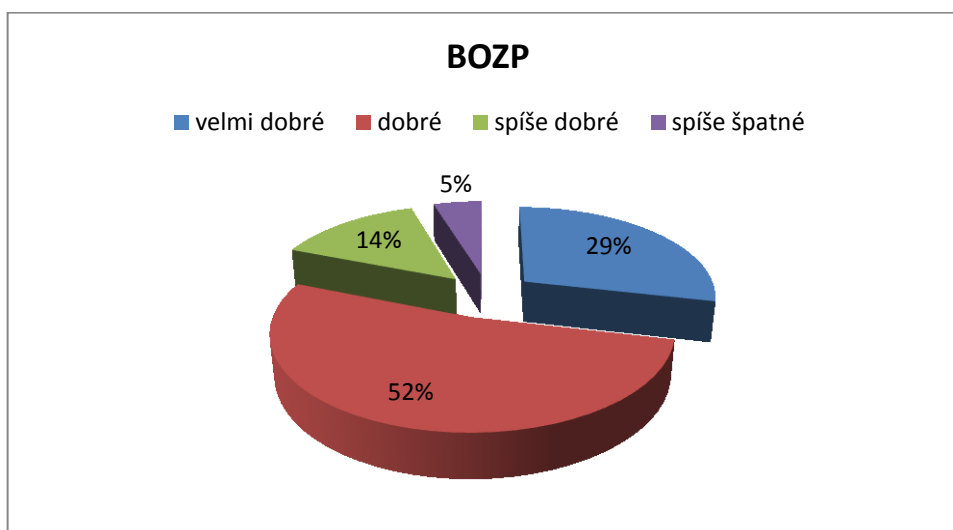
- 0-2 roky – 4 zaměstnanci
- 3-5 let – 3 zaměstnanců
- 6-9 let – 8 zaměstnanců
- 10 a více let – 6 zaměstnanců

Výše uvedené otázky patřily do části I, tedy do oblasti týkající se identifikačních údajů. Následující otázky patří do části II a slouží k analýze systému odměňování ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s.

Otázka č.6: Jaké je Vaše pracovní prostředí z hlediska BOZP?

- velmi dobré – 6 zaměstnanců
- dobré – 11 zaměstnanců
- spíše dobré – 3 zaměstnanci
- spíše špatné – 1 zaměstnanec
- špatné – 0

Graf 4.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Z grafu vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s BOZP na svém pracovišti, kdy 81% respondentů shledává BOZP na velmi dobré a dobré úrovni. Pouze jeden respondent, který je na pozici dělník, označil možnost spíše špatné a tím vyjádřil svou nespokojenost.

Otázka č.7: Jste spokojen se současným systémem odměňování ve Vaší firmě?

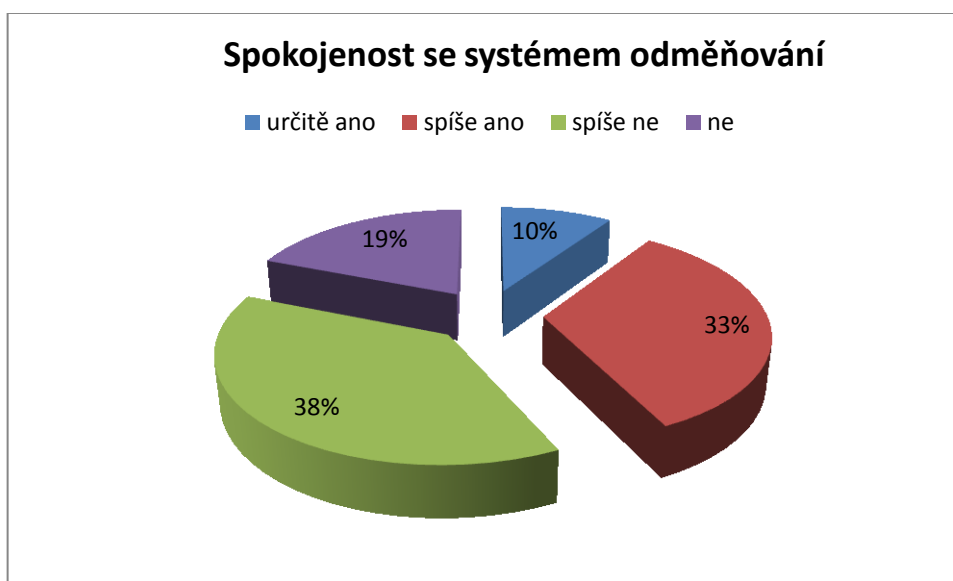
- určitě ano - 2
- spíše ano - 7
- spíše ne - 8
- ne – 4

Součástí této otázky bylo zdůvodnění nespokojenosti, pokud respondent označí odpověď - ne. Své zdůvodnění uvedli pouze dva respondenti, z nichž jeden byl na pozici THP a jako důvod uvedl, že neodpovídá dosaženému vzdělání a druhý respondent byl na pozici dělník a jako důvod uvedl málo peněz.

Ze všech dotazovaných zaměstnanců, kteří jsou na pozici dělník, uvedli pouze dva zaměstnanci odpověď – spíše ano, všichni ostatní jsou jinak se systémem odměňování ve společnosti nespokojeni

Zaměstnanci na pozici THP jsou se systémem odměňování více spokojeni. Odpověď spíše ne a ne – uvedli dohromady tři pracovníci, zbylých sedm pracovníků na pozici THP je se systémem spokojeno.

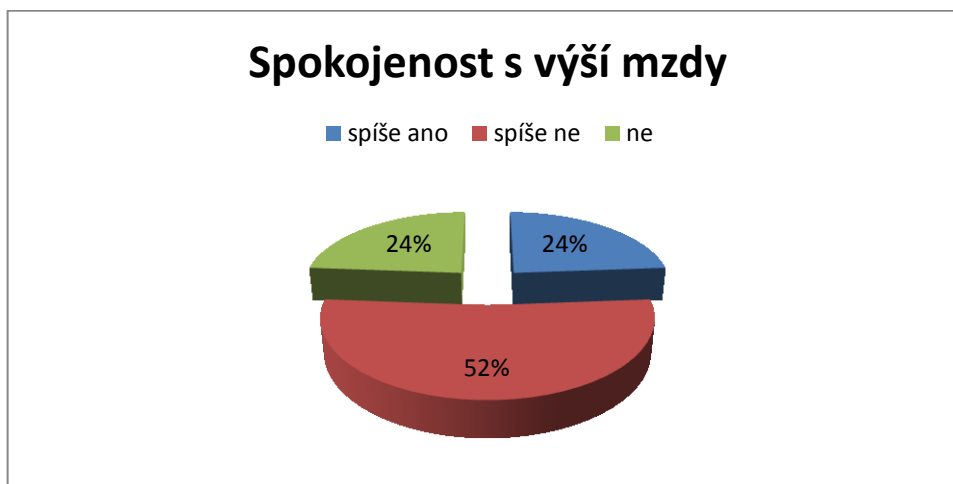
Graf 4.3 Spokojenost se systémem odměňování



Otázka č.8: Jste spokojen s výší Vaší mzdy?

- určitě ano - 0
- spíše ano – 5 zaměstnanců
- spíše ne – 11 zaměstnanců
- ne – 5 zaměstnanců

Graf 4.4 Spokojenost s výší mzdy



Z grafu je tedy patrné, že s výší své mzdy je spokojeno 24% respondentů, zbylých 76% respondentů není s výší své mzdy spokojeno.

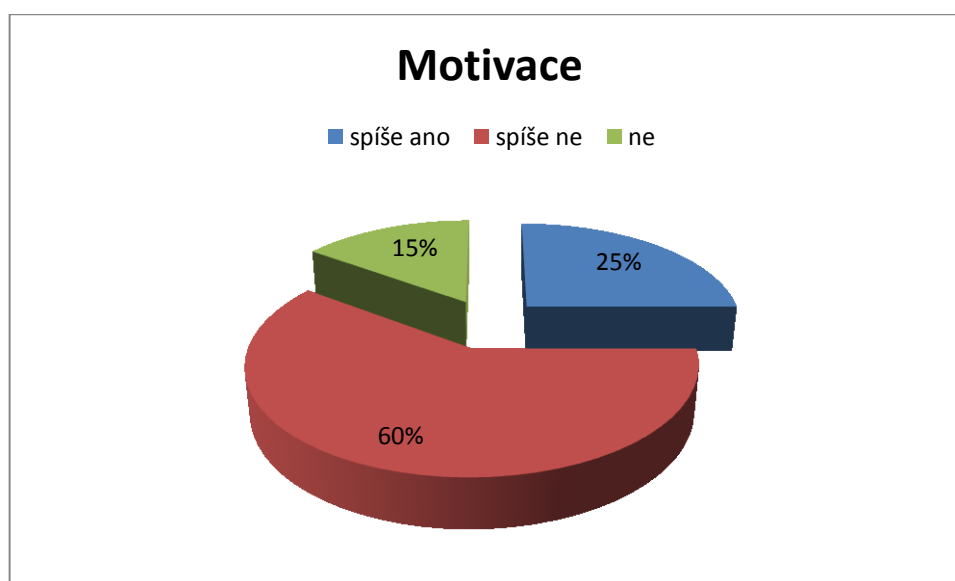
Otázka č.9: Pokládáte svou mzdu za odpovídající v porovnání se mzdami v jiných firmách?

- určitě ano - 0
- spíše ano – 2 zaměstnanců (9%)
- spíše ne – 6 zaměstnanců (29%)
- ne – 10 zaměstnanců (48%)
- nevím – 3 zaměstnanci (14%)

Otázka č. 10: Motivuje Vás současný systém odměňování k lepším výkonům?

- určitě ano – 1 zaměstnanců
- spíše ano – 5 zaměstnanci
- spíše ne – 12 zaměstnanců
- ne – 3 zaměstnanci

Graf 4.5 Motivace



Z odpovědí na tuto otázku tedy vyplývá, že 7% respondentů není stávajícím systémem odměňování motivováno.

Otázka č.11: Jsou ve Vaší společnosti dána jasná kritéria pro vyplacení prémie a odměn?

- ano - 14 zaměstnanců (67%)
- ne – 3 zaměstnanec (14%)
- nevím - 4 zaměstnanci (19%)

Součástí této otázky byla podotázka a to v případě, že respondenti uvedli odpověď – ano, jestli tyto kritéria znají. Výsledkem je, že všichni, kteří odpověděli ano, jsou seznámeni s těmito kritérii. Odpověď ne a nevím uvedlo celkem 7 respondentů, z toho bylo 6 respondentů na pozici dělník.

Otázka.č.12: Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu?

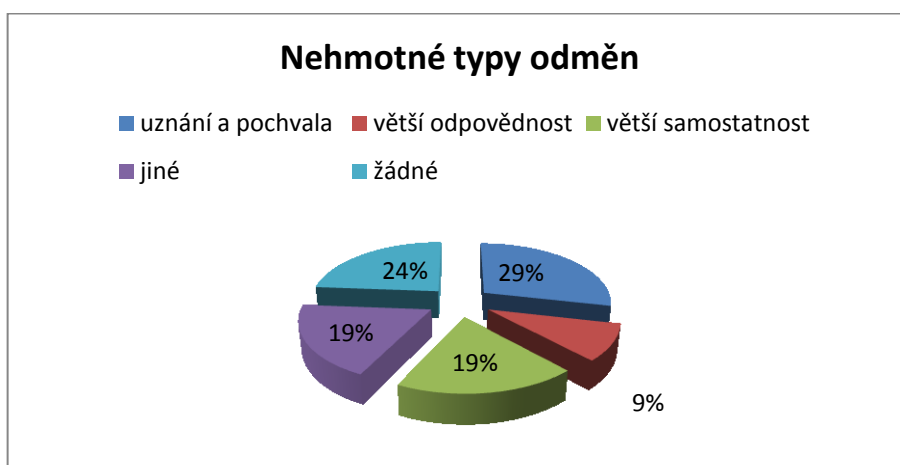
- určitě ano – 5 zaměstnanců (24%)
- spíše ano – 11 zaměstnanců (52%)
- spíše ne – 3 zaměstnanci (14%)
- ne – 2 zaměstnanci (10%)

Otázka č.13: Jsou ve Vaší společnosti používány některé z níže uvedených typů nehmotných odměn?

- uznání a pochvala – 6 zaměstnanců

- větší odpovědnost – 2 zaměstnanci
- větší samostatnost – 4 zaměstnanci
- jiné – 4 zaměstnanci
- žádné – 5 zaměstnanců

Graf 4.6 Nehmotné typy odměn



Otázka č. 14: Je ve Vaší společnosti vzájemná provázanost mezi odměňováním a hodnocením?

- ano – 13 zaměstnanců (62%)
- ne – 3 zaměstnanci (14%)
- nevím – 5 zaměstnanců (24%)

Otázka č. 15: Souhlasíte s tím, že pravidelné hodnocení pracovního výkonu, přispívá k jeho zlepšení?

- určitě ano – 5 zaměstnanců
- spíše ano – 8 zaměstnanců
- spíše ne – 5 zaměstnanci
- ne – 3 zaměstnanci



Graf 4.7 Přispívá hodnocení výkonu k jeho zlepšení?



Otázka č. 16: Hodnotí přímý nadřízený Váš pracovní výkon?

- ano – 13 zaměstnanců (65%)
- ne – 7 zaměstnanců (35%)

Součástí této otázky byly i podotázky:

Pokud ano- jak často a jakým způsobem? Na tuto otázku mi odpověděli tři respondenti na pozici THP: 1x týdně, pracovní schůzka  
při každém ukončení denní práce, (slovní hodnocení)  
slovní hodnocení

Pokud ne – proč, podle Vašeho názoru nedochází k hodnocení? – neodpověděl žádný respondent

Otázka č. 17: Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky na pracovišti?

- výborné – 12 zaměstnanců (57%)
- dobré – 7 zaměstnanců (33%)
- spíše dobré – 2 zaměstnanci (10%)
- spíše špatné – 0 zaměstnanců

Z dotazníkového šetření je tedy patrné, že zaměstnanci na pracovišti mají velmi dobré vztahy.

Otázka č. 18: Víte, jaké Vám zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody?

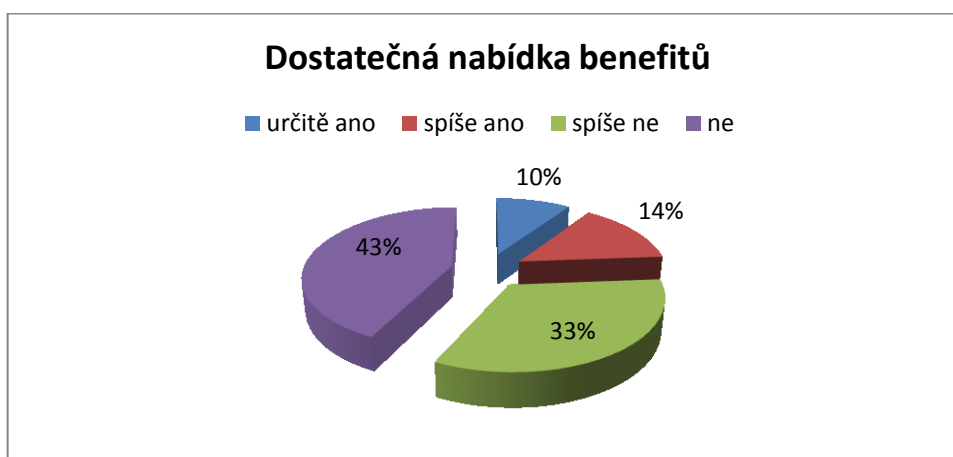
- určitě ano – 11 zaměstnanců (52%)

- spíše ano - 7 zaměstnanců (33%)
- spíše ne – 2 zaměstnanci (10%)
- ne – 1 zaměstnanec (5%)

Otázka č. 19: Myslíte si, že nabídka benefitů ve Vaší organizaci je dostatečná?

- určitě ano – 2 zaměstnanci
- spíše ano - 3 zaměstnanci
- spíše ne – 7 zaměstnanců
- ne – 9 zaměstnanců

Graf 4.8 Je nabídka benefit ve Vaší společnosti dostatečná?



Otázka č.20: Využíváte všechny zaměstnanecké výhody, které vám zaměstnavatel nabízí?

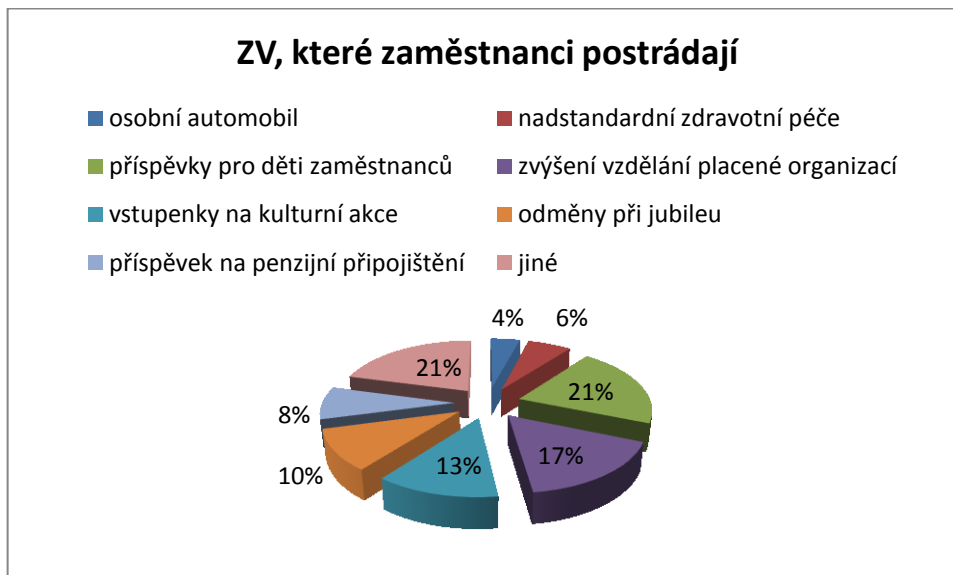
- ano – 17 zaměstnanců (85%)
- ne – 3 zaměstnanci (15%)

Otázka č.21: Kterou zaměstnaneckou výhodu ve vaší organizaci postrádáte? Možnost označit více variant:

- osobní automobil – 2x
- nadstandardní zdravotní péče - 3x
- příspěvky pro děti zaměstnanců – 10x
- zvýšení vzdělání placené organizací – 8x
- vstupenky na kulturní akce – 6x
- odměny při jubileu – 5x

- příspěvek na penzijní připojištění – 4x
- jiné – příspěvek na cestovné 4x, příspěvek na dovolenou 6x

Graf 4.9 Kterou zaměstnaneckou výhodu postrádáte?



#### 4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Hlavním úkolem dotazníkového šetření ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s. bylo, analyzovat systém odměňování ve společnosti z pohledu zaměstnanců této společnosti. Celkem se do tohoto průzkumu zapojilo 85% zaměstnanců, což představuje dostatečně velký počet pro zajištění důvěryhodnosti výsledků celého šetření.

Na základě jednotlivých odpovědí respondentů, můžeme odvodit tyto závěry:

- se stávajícím systémem odměňování je spokojeno 43% respondentů, naopak spíše nespokojeno a nespokojeno je 57% respondentů, s tím, že více jsou nespokojeni zaměstnanci na pozici dělník, než zaměstnanci na pozici THP, kteří nejčastěji volili odpověď - spíše ano
- s výší své mzdy není spokojeno 76% respondentů, 77% respondentů považuje svoji mzdu za neodpovídající v porovnání se mzdami v jiných firmách
- stávající systém odměňování není pro 75% respondentů motivující
- s kritérii pro vyplácení prémie je seznámeno 67% respondentů, tři zaměstnanci uvedli zápornou odpověď a čtyři zaměstnanci uvedli, že neví, zda nějaká kritéria jsou, ze 7 respondentů, kteří uvedli odpověď ne a nevím, bylo 6 na pozici dělník

- zpětná vazba ze strany nadřízeného je poskytována 76% respondentů, zbylým 24% respondentů zpětné vazba ze strany nadřízeného není poskytována
- velká nespokojenost zaměstnanců je v oblasti zaměstnaneckých výhod, kdy 76% respondentů nepokládá nabídku benefitů ve společnosti za dostatečnou

## 5 Návrhy a doporučení

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém odměňování ve vybrané organizaci a na základě dotazníkového šetření navrhnout možné změny a doporučení, které by vyhovovaly jak potřebám zaměstnanců, tak vedení společnosti. Hlavní náplní této kapitoli je tedy sestavení výčtu možných doporučení, které by přispěly ke zvýšení motivace a větší spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou na základě zjištění z dotazníkového průzkumu se stávajícím systémem odměňování spíše nespokojeni. Tato nespokojenost je z hlediska rozdělení zaměstnanců na pozici dělník a THP více na straně dělníků, proto se má doporučení zaměřit hlavně na odstranění nespokojenosti této skupiny zaměstnanců.

Dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno ve společnosti Štěrkovy Olomouc a.s., se zúčastnilo celkem 21 zaměstnanců z celkového počtu 25 zaměstnanců. Na základě výsledků z tohoto průzkumu byly zjištěny utčité nedostatky, vyskytující se v nastaveném systému odměňování ve společnosti a právě na tyto nedostatky se nyní zaměříme a prostřednictvím dílčích opatření nebo upravením systému odměňování se budu snažit zjištěné problémy a nedostatky eliminovat.

### Informovanost o mzdách na trhu

76% dotazovaných zaměstnanců vyjádřilo v dotazníkovém šetření svou nespokojenost s výší své mzdy, což sice představuje velkou procentuální část zaměstnanců, ale vzhledem k tomu, že v dnešní době má každý zaměstnanec pocit, že by mohl být za svou práci odměňován lépe a každé zvýšení mzdy se projeví na spokojenosti zaměstnanců jen krátkodobě, protože dříve nebo později svou mzdu začne opět brát jako samozřejmost a začne být znovu nespokojen, proto bych tomuto výsledku šetření nepřikládala velkou důležitost, ale spíše bych se zaměřila na zjištění, že 77% zaměstnanců nepokládá svou mzdu za odpovídající v porovnání se mzdami v jiných firmách. Tento výsledek je velmi překvapující a to z toho důvodu, že společnost sleduje situaci na trhu práce, prostřednictvím Českého statistického úřadu, který každý rok vydává seznam nárůstu a poklesu mezd v jednotlivých oborech, na jehož základě se společnost snaží přizpůsobovat mzdu svých zaměstnanců tak, aby byla konkurenceschopná.

K odbourání představy, že zaměstnanci společnosti jsou odměňováni nesrovnatelně se mzdami v jiných firmách bych doporučila firmě, aby alespoň 1x ročně, například na konci roku, kdy mají pro své zaměstnance připravenou celodenní vánoční akci, na které prezentují své celoroční výsledky, seznámili zaměstnance s vyhodnocením průměrných hrubých mezd

zaměstnanců konkurenčních společností, a tím je zbavili jejich mylných představ o výši jejich mezd.

### **Zpětná vazba**

Proto, aby dobře fungoval chod celé organizace je velmi důležitá zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Prostřednictvím zpětné vazby, jsou zjišťovány problémy a nedostatky, které vznikají na pracovištích a podřízený pracovník má možnost se dozvědět co a jak dělá špatně, v čem by se mohl zlepšit, nebo naopak co dělá dobře a v čem se například zvýšila jeho výkonnost.

Z celkového počtu respondentů uvedlo 24% zaměstnanců na otázku, zda jim poskytuje jejich nadřízený zpětnou vazbu, zápornou odpověď. Většinou se jednalo o zaměstnance na pozici – dělník, proto by mé doporučení směřovalo ke zlepšení zpětné vazby mezi nadřízeným pracovníkem a podřízeným pracovníkem právě na této pozici - dělník. Navrhuji vždy na konci týdne po ukončení směny, aby zaměstnanci měli možnost setkat se se svým nadřízeným pracovníkem a mohli tak vyjádřit své připomínky a reakce na události, které nastaly v průběhu pracovního týdne a současně bych tuto schůzku spojila s hodnocením pracovního výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka.

### **Znalost prémiových ukazatelů**

Každá pracovní pozice ve společnosti má jasně definovány prémiové ukazatele. Při nástupu do zaměstnání obdrží každý zaměstnanec list, kde jsou vypsány prémiové ukazatelé, které patří k jeho pracovní pozici, tento list podepíše a kopii si ponechá. Následně mu jsou jednotlivé ukazatelé ústně vysvětleny, tak aby zaměstnanec chápal jejich význam. Pro společnost je jak z hlediska efektivity, tak pracovní výkonnosti velmi důležité, aby každý zaměstnanec tyto konkrétní ukazatele znal.

Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že 33% dotazovaných zaměstnanců nezná a nebo neví, jaké jsou prémiové ukazatelé, na základě kterých se vyplácí pohyblivá složka mzdy. Navrhuji tedy, aby společnost seznámila všechny zaměstnance s jejich prémiovými ukazateli, které jsou určeny pro jejich pracovní pozici a aby si ověřila, zda těmto ukazatelům všichni rozumí.

## Motivace a pohyblivá složka mzdy

Správně nastaven motivační systém je důležitý manažerský nástroj, který ve firmě slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zpřesňování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu zaměstnanců a zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů

Pro 75% dotazovaných zaměstnanců je stávající systém odměňování ve společnosti nemotivující.

Mzdy se skládají z pevné složky – smluvní mzdy a pohyblivé složky, jejíž výše závisí na plnění prémiových ukazatelů. Tento systém je ale zaměstnance nemotivuje, a proto se nyní budu snažit navrhnout určitá opatření, která by mohla motivaci zaměstnanců ve společnosti zvýšit.

Jednou z možností jak motivaci ve společnosti zvýšit, by bylo zavedení odměn, které podle mého názoru ve stávajícím systému odměňování společnosti, chybí.

## Odměna při životních a pracovních výročích

Přesto, že tyto formy odměn představují pro zaměstnavatele další mzdový náklad, tak smyslem poskytování těchto typů odměn je uznání dlouhodobé a záslužné práce zaměstnanců, společnost má možnost tímto způsobem vyjádřit úctu a ocenit několikaletou pracovní věrnost svých zaměstnanců. Nadruhou stranu zaměstnanec tím, že obdrží takovouto formu odměn, nabyde pocitu, že si ho ve firmě váží a že je pro firmu důležitý.

Tabulka 5.1 Odměna při životních výročích

věk	výše odměny
30 let	1 000 Kč
40 let	2 000 Kč
50 let	3 000 Kč
60 let	4 000 Kč

Tabulka 5.2 Odměna při pracovních výročích

počet let	výše odměny
5 let	1 500 Kč
10 let	2 500 Kč
15 let	3 500 Kč

Tabulka 5.3 Náklady na odměnu při životních výročích v letech 2011, 2012, 2013

rok	náklady na odměnu
2011	9 000 Kč
2012	8 000 Kč
2013	10 000 Kč

Tabulka 5.4 Náklady na odměnu při pracovních výročích v letech 2011, 2012, 2013

rok	náklady na odměnu
2011	19 000 Kč
2012	8 500 Kč
2013	14 000 Kč

Dále bych zavedla a co podle mého názoru ve stávajícím systému odměňování chybí, je osobní ohodnocení, které je odvozeno na základě pracovního výkonu a přístupu k práci jednotlivého zaměstnance.

### Osobní ohodnocení

Proto, aby se ve společnosti zvýšila motivace zaměstnanců, by mělo být zavedeno osobní ohodnocení, které vyjadřuje kvalitu práce a osobní přístup konkrétního zaměstnance. Za osobní ohodnocení každého zaměstnance by měl odpovídat jeho přímý nadřízený, který by měl dána jasná kritéria k hodnocení konkrétního pracovního výkonu a přístupu k práci.

Mezi tyto kritéria je možno zařadit např.:

- včasné příchody do práce
- dodržování bezpečnosti práce na pracovišti
- ochota pracovat přesčas
- ochota učit se novým věcem
- nízká absence v zaměstnání atd.

Na základě těchto a dalších kritérií, ohodnotí přímý nadřízený zaměstnance a určí výši osobního ohodnocení. Protože každá pracovní pozice ve stávajícím systému odměňování má své prémiové ukazatelé, osobní ohodnocení by nemělo představovat vysokou částku. V případě, že maximální měsíční výše osobního ohodnocení u každého zaměstnance by představovalo částku 500 Kč, zvýšily by se měsíční mzdové náklady nejvýše o částku 12 500 Kč.

Pro firmu tyto dodatkové formy odměňování sice představují určitý peněžní náklad navíc, ale díky této formě odměny by se ve společnosti mohla zvýšit produktivita práce, protože správně motivovaní zaměstnanci odvádějí lepší výkony.

Jednou z možností jak snížit náklady na tuto formu odměny, je také možnost snížit pevnou složku mzdy a přesunout tuto částku, s určitým navýšením, do tohoto osobního ohodnocení, což by tedy vedlo k větší motivaci zaměstnanců.



## **Zaměstnanecké výhody**

Na základě dotazníkového šetření byla dále zjištěna velká nespokojnost s nabídkou zaměstnaneckých výhod, kdy 76% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je s nabídkou benefitů spíše nespokojeno a nespokojeno.

Společnost Štěrkovny Olomouc a.s. si je, na základě minulých průzkumů ve společnosti, této skutečnosti vědoma, ale zatím v nejbližší době nehodlá svou nabídku benefitů rozšiřovat.

Z výsledků průzkumu tedy vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Jelikož se jedná o malou organizaci, zaměstnávající pouze 25 zaměstnanců, nedoporučovala bych zavedení Cafeterie systému, který by byl pro společnost příliš nákladný. Jednou z možností jak pokrýt individuální potřeby všech zaměstnanců, je uplatnění poukázek Ticket Benefits. Tyto poukázky lze uplatnit ve sportovních, kulturních a vzdělávacích zařízeních, cestovních kancelářích a agenturách, provozovnách poskytujících odbornou péči o tělesnou i duševní pohodu a zdraví nebo ve vybraných předškolních zařízeních. Tyto poukázky by byly poskytovány všem zaměstnancům, v případě jejich zájmu. Nominální hodnota poukázek je v rozmezí 30 – 500 Kč.

Doporučila bych, aby společnost ke stávající nabídce zaměstnaneckých výhod, vždy ke konci roku nabídla každému zaměstnanci tyto poukázky v hodnotě 1500 Kč. Došlo by sice k navýšení nákladů ve výši 37 500 Kč, ale pro společnost by byla přínosem větší spokojenost a pokrytí potřeb zaměstnanců.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzování stávajícího systému odměňování ve společnosti Štěrkovny Olomouc a.s., zhodnocení tohoto systému, posouzení jeho funkčnosti a účinnosti a na základě zjištěných informací navrhnout možná řešení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti.

V první části diplomové práce jsem se zabývala teoretickými východisky související s tematikou odměňování zaměstnanců jako např. vymezení základních pojmů, cíle a úkoly systému odměňování, mzdotvorné faktory a determinanty odměňování, mzdové formy, mzdová šetření a mnoho dalších. Tyto informace mi sloužily k tomu, abych hlouběji pochopila danou problematiku a abych si vytvořila představu, v jaké podobě může ve společnostech tato personální činnost fungovat.

Praktická část, již byla zaměřena na konkrétní společnost, ve které probíhalo následující šetření. Nejprve jsem představila společnost její organizační strukturu, předmět činnosti a složení zaměstnanců, poté jsem provedla analýzu systému odměňování, na základě které, jsem vytvořila dotazníky, které poté byly rozděleny zaměstnancům společnosti. V závěru této části došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření, na jehož základě jsem navrhla společnosti určitá doporučení. Prostřednictvím výsledků z dotazníkového šetření jsem došla ke zjištění, že současný systém odměňování ve společnosti je sice funkční ale má určité nedostatky, které se týkaly hlavně motivace zaměstnanců, protože právě tato motivace je, na základě zjištění z dotazníku, ve společnosti nedostačující.

Získání, udržení a správné motivování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností v každé společnosti, protože základem každého úspěšného podnikání jsou kvalitní a schopní zaměstnanci, kteří jsou za svůj výkon odměňováni a to nejen mzdou.

Vytvoření systému odměňování zaměstnanců ve společnosti, je velmi složitou záležitostí, protože snahou společnosti by mělo být vytvořit tento systém tak, aby byl co nejefektivnější, spravedlivý a přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Společnosti jsem tedy na základě zjištěných informací doporučila, zvýšit povědomí o mzdových situacích na trhu práce tak, aby zaměstnanci neměli pocit, že jsou odměňováni podprůměrně, dále zvýšit zpětnou vazbu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a to zejména u dělnických profesí, kde je tato provázanost nedostačující, seznámit zaměstnance s prémiovými ukazateli, které tvoří pohyblivou složku mzdy, pro zvýšení motivace jsem společnosti doporučila také zavést odměnu při životních a pracovních výročích a osobní ohodnocení, což pro společnost představuje dodatečné náklady, ale společnosti se to vrátí ve

formě zvýšené produktivity práce a věrnosti zaměstnanců. V oblasti zaměstnaneckých výhod jsem společnosti navrhla vytvořit stravenkový systém, který pokryje individuální potřeby všem zaměstnanců a nepředstavuje pro společnost velké finanční zatížení.

Závěrem mohu říci, že nyní už je jen na vedení společnosti to, jak moc chce a je ochotno si zaměstnance udržet a motivovat a jak tedy s těmito doporučení a návrhy naloží a zda je uvede do praxe. V případě, že společnost nebude realizovat následující doporučení, získá tedy alespoň pohled na to, jak je stávající systém odměňování vnímám ze strany zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M. *Personnel management practise*. 4th. Ed. London: Kogan Page, 1993 928 p. ISBN 0-7494-1226-1
- [3] ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8
- [4] HOOK, C.; FOOT M. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [5] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-01-04388-2
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [8] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [9] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 141s. ISBN 9780-7201-701-0
- [10] REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*: 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2

## Internetové zdroje

- [11] ZIKMUND, M.: *Cafeteria systém-odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. 2010, Februar [cit.2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
EMS	environmentální systém řízení
ČSN	chráněné označení českých technických norem
ČSN EN 12620	kamenivo do betonu
ČSN EN 13043	kamenivo pro asfaltové směsi a povrchové vrstvy pozemních komunikací, letištních a jiných dopravních ploch.
ČSN EN 13139	kamenivo pro malty
ČSN EN 13242	kamenivo pro nestmelené směsi a směsi stmelené hydraulickými pojivy pro inženýrské stavby a pozemní komunikace
SŘJ	systém řízení jakosti
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
THP	technicko – hospodářský pracovník
ISO	celosvětově uznávané certifikáty
ISO 9001	mezinárodně uznávaná norma pro systém managementu kvality

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne: 29.4.2011

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
V Lipkách 14 Samotíšky-Olomouc  
77200

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník k systému odměňování

## **Příloha č.1: Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Martina Purová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava. Jelikož nyní zpracovávám diplomovou práci na téma “Odměňování zaměstnanců”, dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a jehož výsledky budou zpracovány v praktické části mé práce a který slouží pouze k účelům diplomové práce.

U každé otázky, pokud nebude uvedeno jinak, prosím, označte jednu variantu odpovědi křížkem, popřípadě vypište slovy, pokud to odpověď vyžaduje.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku.

### **Část I. Identifikační údaje**

#### **1. Jste muž nebo žena?**

☐ muž      ☐ žena

#### **2. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?**

☐ 18 – 25 let    ☐ 26 – 35 let    ☐ 36 – 45 let    ☐ 46 - 55 let    ☐ 55 let a více

#### **3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

☐ základní      ☐ vyučen/a      ☐ středoškolské      ☐ vysokoškolské

#### **4. Jakou pozici vykonáváte?**

☐ THP      ☐ dělník

#### **5. Jak dlouho pracujete v této společnosti? Uveďte v letech.**

Počet let: .....

### **Část II. Odměňování zaměstnanců**

#### **6. Jaké je Vaše pracovní prostředí z hlediska BOZP?**

☐ velmi dobré    ☐ dobré      ☐ spíše dobré    ☐ spíše špatné    ☐ špatné

#### **7. Jste spokojen se současným systémem odměňování ve Vaší firmě?**

☐ určitě ano      ☐ spíše ano      ☐ spíše ne      ☐ ne



Pokud ne – proč?.....

**8. Jste spokojen s výší Vaší mzdy?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**9. Pokládáte svou mzdu za odpovídající v porovnání se mzdami v jiných firmách?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne    ☐ nevím

**10. Motivuje Vás současný systém odměňování k lepším výkonům?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**11. Jsou ve Vaší společnosti dána jasná kritéria pro vyplácení premií?**

☐ ano    ☐ ne    ☐ nevím

Pokud ano – znáte tyto kritéria?    ☐ ano    ☐ ne

**12. Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**13. Jsou ve Vaší společnosti používány některé z níže uvedených typů nehmotných odměn?**

☐ uznání a pochvala    ☐ větší odpovědnost    ☐ větší samostatnost    ☐ jiné    ☐ žádné

**14. Je ve Vaší společnosti vzájemná provázanost mezi odměňováním a hodnocením zaměstnanců?**

☐ ano    ☐ ne    ☐ nevím

**15. Souhlasíte s tím, že pravidelné hodnocení pracovního výkonu, přispívá k jeho zlepšení?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**16. Hodnotí přímý nadřízený Váš pracovní výkon?**

☐ ano    ☐ ne

Pokud ano – jak často a jakým způsobem

.....  
.....

Pokud ne – proč, podle Vašeho názoru, nedochází k hodnocení

.....  
.....

**17. Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky na pracovišti?**

☐ výborné    ☐ dobré    ☐ spíše dobré    ☐ spíše špatné

**18. Víte, jaké Vám zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**19. Myslíte si, že nabídka benefitů ve Vaší organizaci je dostatečná?**

☐ určitě ano    ☐ spíše ano    ☐ spíše ne    ☐ ne

**20. Využíváte všechny zaměstnanecké výhody, které Vám zaměstnavatel nabízí?**

☐ ano    ☐ ne

Pokud ne – uveďte které a důvod, proč je nevyužíváte

.....  
.....

**21. Kterou zaměstnaneckou výhodu ve Vaší organizaci postrádáte? Možnost označení více variant.**

- ☐ osobní automobil
- ☐ nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance
- ☐ příspěvky pro děti zaměstnanců
- ☐ zvýšení vzdělání placené organizací
- ☐ vstupenky na kulturní akce
- ☐ odměny při jubileu
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění

Jiné:.....  
.....

Děkuji Vám za čas strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.